نموذج ترخيص

أنا الطالبة غادة حسن "محمد علي" أبو قاعود أمنح الجامعة الأردنيـــة و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو اســتغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونيـــة أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: غادة حسن "محمد علي" أبو قاعود

التوقيـــع: غادة

التاريـــخ: ٨/١٢/٢٠١٤م

مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي

في ضوء القيادة التحويلية في الأردن

إعداد

غادة حسن "محمد علي" أبو قاعود

المشرف

الدكتور خالد السرحان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تشرين الثاني 2014

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع ..... التاريخ .....

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (مدوّنة اخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن) وأجيزت بتاريخ 27/ 11/ 2014

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور خالد علي السرحان ، مشرفاً أستاذ مشارك - إدارة تربوية	....
الدكتور راتب سلامة السعود ، عضواً أستاذ - إدارة تربوية	....
محمد سليم الزبون، عضواً أستاذ مشارك - أصول التربية	....
عبد الفتاح صالح الخليفات، عضواً أستاذ - إدارة تربوية (جامعة مؤتة)	....

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع .... التاريخ ....

الإهـداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الرسول الأمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ....آمين

أما بعد.....

أود لو أنني أستطيع أن أعبر عما يجول في خاطري من تقدير وعرفان لكل من ساندني ودعمني في تحقيق هذا العمل، فمهما كتبت فإني على يقينٍ أنني لن أوفي من أكتب له حقه...

أكتب إلى روح أبي الطاهرة الذي كنت أتمنى أن يكون معي في هذه اللحظة، ليحصد ما زرع طوال السنين الماضية، أهدي لك نجاحي يا أبي، فقد كنت الداعم لي طوال حياتك وبلا حدود، رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه.

أكتب إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها وأدامها سنداً وعوناً لي في حياتي.

إلى بناتي الغاليات رزان وكيان وبيان.

إلى زوجي الغالي.

إلى أخواتي الغاليات تقديراً لما قدموه لي من تشجيع ودعم أثناء الدراسة.

إلى أخي العزيز

إلى من تفنن في إسعادي وإرضائي وتحقيق طموحاتي.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير والامتنان.

الطالبة: غادة حسن أبو قاعود

شـــكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذه الأطروحة بهذه الصورة، ولم يكن كذلك لولا من أكرموني بفضل علمهم وسعة معرفتهم، لذا فإنني أسجل شكراً وتقديراً إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، وأخص بالذكر معلمي ومشرفي الدكتور خالد السرحان، صاحب الفضل عليَّ بعد الله، في تسهيل أمر أطروحتي بتوجيهاته التي رسمت لي الطريق لإتمام هذه الأطروحة، فقد كان نعم المعلم الذي لا يبخل على طالبه بوقته وجهده.

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذتي الذين كانت لهم البصمة الواضحة في مسيرتي العلمية، والذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم الصادقة.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة والسادة المحكمين، وزملائي الطلبة، وكل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة.

غادة حسن أبو قاعود

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

قائمة الملحقات

مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن

إعداد

غادة حسن أبو قاعود

المشرف

الدكتور خالد السرحان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، وقد تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (577) فرداً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدارسة أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن كانت متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال الاستثارة الفكرية ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التأثر المثالي ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال الحفز الإلهامي ، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الاعتبارية الفردية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس لصالح الإناث، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف المؤهل العلمي لصالح حملة الماجتسير. كما وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين متوسطات درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الخبرة العملية. وأظهرت الدراسة ضرورة إعداد مدونة أخلاقية للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بدعوة وزارة التربية والتعليم إلى تبني المدونة الأخلاقية المقترحة، وتدعو الوزارة إلى متابعة المشرفين التربويين العاملين في الوقت الحاضر لتفعيل وتطبيق المبادئ الأخلاقية المقترحة في هذه الدراسة.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

يضم الإشراف التربوي بمعناه الشامل جميع جوانب العملية التعليمية التعلمية، ولذا يعدّ وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم، باعتبار أن التطوير هو الهدف الأول للإشراف التربوي، والذي يمكّن من تحقيق أهداف التعليم وغاياته بكفاية وفعالية، وأهم نواحي التطوير التي يقوم بها الإشراف التربوي هي رفع كفاية المعلم التعليمية والأخذ بيده نحو التطور المستمر، ومساعدته على حل مشاكله باعتباره أحد العناصر الرئيسية في الموقف التعليمي التعلمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة، وإشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها، وذلك من خلال عقد الندوات، وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له.

ويعدّ الإشراف التربوي أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم المقدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة؛ مما يزيد من كفاءة الناتج التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. ويتبوأ المشرفون التربويون مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية، وتتجه أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم، باعتبارهم خبراء ومتخصصين في المناهج وطرق التدريس الحديثة، ويترتب عليهم تطوير العملية التربوية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو السبل التي تزيد فعاليتهم؛ ليحققوا أفضل إنجاز في عملهم (الخطيب والخطيب،2003).

نلاحظ مما سبق أن الإشراف التربوي هو الركيزة الأهم التي تقوَم وتشرف على تطوير عناصر العمل التربوي بهدف تحسين وتطوير كل ما يحيط بالعملية التربوية التعليمية بكافة محاورها، وذلك بصفته جانباً من جوانب النظام التربوي المتكامل. وإن الهدف الأسمى للإشراف التربوي هو تطوير أداء المعلمين لتحقيق الأهداف التعليمية، والذي يؤدي إلى تطوير أداء الطلبة وتحقيقهم لتلك الأهداف من أجل الإفادة من خبرات البيئة، وتطوير النمو المهني للمعلمين وحسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، وتحقيق الأهداف والقيم والديمقراطية وتزويد التسهيلات المادية، وتحسين برامج التعليم وخبرات التعلم عند التلاميذ. (عبد الهادي، 2006)

نستنتج مما سبق أن للإشراف التربوي مكانة محورية داخل النظام التربوي. حيث إنّ أي نظام تعليمي مهما كانت فلسفته، هو المرآة التي نرى فيها العملية التعليمية التعلمية في أصدق صورها. وإن العالم العربي في هذه الظروف وما نعانيه من تقلبات سياسية واجتماعية واقتصادية أحوج ما نكون فيه إلى الرجوع للأنظمة التربوية وتطويرها.

من هنا تنبع أهمية المشرف التربوي بدءًا من خبرته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، هذا الجهاز الذي يعتمد أساساً على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل (عطاري وعيسان ومحمود، 2005).

وإن النظرة الحديثة للمشرف التربوي أنه يقدم للمعلمين التدريب والتوجيه قبل أن يقوم بتقويمهم؛ لأن التقويم يأتي بعد التخطيط والتدريب والتوجيه والمساعدة على استكشاف الموارد اللازمة لإقدار المعلم على أداء عمله، ولأن التقويم في الإشراف الحديث مرحلة من مراحل الإشراف وليس معادلاً له. (سعيد، 2011).

"وإذ إن المشرف التربوي هو المخطط والمنفذ لعملية الإشراف التربوي والموجه لنتائجه المدرسية، فقد تطور دوره لينسجم مع تغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إلى المشرف التربوي على أنه " قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية ويعمل على تطويرها، لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها والتي تعينه على إدراك مهمته ومساعدته على القيام بها على خير وجه" (الخطيب والخطيب، 2003، 3).

من هنا نجد أن من أهم أدوار المشرف التربوي، التدريب المستمر من أجل التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، لذلك لا بد من انتقاء البرامج الحيوية المناسبة لمهنة المعلمين، وتصميم برامج واسعة وهادفة لها.

ولكي تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في الإشراف التربوي، وكذلك الجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء فإنه لا بدّ من تنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي بتطبيق القيادة التحويلية. والتي تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985).

ويعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذا مصداقية، وإن المصداقية تأتي من الشعور بأمان وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم. كما وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير (Kouzer and Posner, 2002).

كما ويلاحظ أن القيادة التحويلية من القيادات التي يمكن للمشرف التربوي تطبيقها بدرجة تنال رضى وقبول المعلمين والمديرين في المدارس، فالمشرف في نظرهم ليس مراقبًا أو مفتشًا، بل هو خبير يعمل بالتأكيد على تحسين وتطوير العملية التعليمية.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985).

فمن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعة ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم .

وقد أشار السعود (2013) أن هناك بعضًا من المميزات الإيجابية التي تتمتع بها القيادة التحويلية، والتي من أهمها بناء رؤية واضحة للمدرسة، والتأكيد على وضع أهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها والاهتمام ببناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعني بالقيم التنظيمية تعمل على تقديم الاستثارة العقلية، والدعم الفردي للعاملين وتساعد على هيكلة التغيير ومأسسته وترسيخه في ثفافة المدرسة وتعني بالتركيز على توقعات عالية في الأداء التربوي، بحيث ينعكس بشكل إيجابي على العمليات التربوية وخاصة عملية الإشراف التربوي.

ولقد دأبت كثير من المنظمات التربوية على إصدار لوائح مكتوبة تسمى المدونات الأخلاقية، أو مواثيق الشرف (Code of Ethics)، وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ الأخلاقية المكتوبة في لائحة، والتي توجه سلوك العاملين في المنظمة،و وسلوك المنظمة ذاتها، وأفعالها. كما أنها توفر دليلاً إرشادياً لمعالجة مختلف الموقف التي تثار فيها إشكاليات أخلاقية، وتعدّ هذه المدونات دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية. (السعود، 2013).

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية في عملية الإشراف التربوي، وإعداد مدونة أخلاقية للإشراف والإسناد التربوي من خلال مبادئها، فقد سوّغ للباحثة تطوير مدونة أخلاقية للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد تطورت النظرة التربوية للأمور وغدا نمو الطالب هو الهدف، وأضحى تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية، وأصبح الإشراف والإسناد التربوي يقابله مضامين متطورة ومتسارعة، لذلك لا بد من ملاحقة هذه التطورات والتسارعات في النمو التربوي لعلاج المشكلات التي قد نتعرض لها في العملية التربوية، ومن أهم هذه المشكلات الابتعاد عن المثل والقيم والمبادئ في التعامل مع الآخرين، مما يؤكد ضرورة وجود مدونة أخلاقية تركز على المثل التي تسود علاقة القائد بالمرؤوسين.

لذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل بعدم وجود مدونة أخلاقية للإشراف والإسناد التربوي وعدم التزام المشرفين التربويين بأخلاقيات مهنة التعليم.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟
3. ما المدونة الأخلاقية المقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟

هدف الدراسة

هدف الدراسة هو تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، ومعرفة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ومن ثمّ تقديم مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الفئات الآتية

1. الإداريون في وزارة التربية والتعليم حيث سيقومون بالرجوع إليها لمعرفة أهمية وكيفية تطبيق القيادة التحويلية في العملية التعلمية التعليمية.
2. المشرفون التربويون، حيث سيجدون مرجعاً يحتكمون إليه للتأكد من درجة التزامهم بأخلاقيات المهنة في التعامل مع المعلمين والمديرين.
3. مديرو المدارس حيث سيستفيدون من معرفة أهمية تطبيق الإشراف والإسناد التربوي المستند إلى القيادة التحويلية في التعامل مع المعلمين كمشرفين مقيمين.
4. المعلمون حيث ستزيد ثقة المعلم بالمشرف التربوي لأنه يتعامل معهم بنزاهة وعدالة واستقامة أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة.
5. الباحثون وخاصة في تطوير أدوات القياس كالاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

تحديد المصطلحات

اشتملت الدراسة على مصطلحات سيتم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

المدونة الأخلاقية (Code of Ethics)

هي مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ التي يتمسك بها الشخص. (Jain, 2004)

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة المبادئ التوجيهية المكتوبة والصادرة عن قسم الإشراف والإسناد التربوي لتوجيه سلوك العاملين والإدارة على حد سواء لمساعدتهم على أداء أعمالهم وفق قيمها الأساسية والمعايير الأخلاقية التي تحددها.

الإشراف التربويّ (Educational Supervision)

هو عمليّةٌ منظّمة ومُخطّطة، تهدف إلى تحسين الناتج التعليميّ، مما يُؤدّي إلى نموّ الطلاب فكريّاً وعلميّاً واجتماعيّاً. (الرشيد، 2012)

ويعرف إجرائياً بأنه: مساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم وتنفيذ المناهج المقررة وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، والتي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من خلال أقسام الإشراف التربوي في الأردن.

الإسناد التربوي (Mentor-Coaching)

هو خدمة تربوية عامة وتخصصيّة تقدم للمعلم في إطار من الزمالة والشراكة والتعاون لمساعدته على النمو المهني وتمكنه من أداء عمله بشكل أفضل وبالتالي تحسين تعلم الطلبة. (عيلوطي، 2011).

ويعرف إجرائياً بأنه: بناء علاقات من الزمالة والشراكة مع المعلم وتقديم الدعم والمساعدة له لتمكينه من القيام بما هو مطلوب منه، ويقوم بهذه الخدمة أقسام الإشراف التربوي في كافة مديريات التربية والتعليم في الأردن.

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

هي عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات افراد المنظمة وبناء الالتزام لاهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي انها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki , 1984 , 269).

وتعرف إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي يمارسه القائد التربوي من أجل رفع درجة رضا العاملين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها، وكما يقاس باستجابات العاملين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية.

حدود الدراسة:

نظراً لاتساع مجالات تطوير الإشراف التربوي، اقتصرت الدراسة الحالية على بناء مدونة أخلاقية للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، وتحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري: جميع المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

- الحد المكاني: مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

- الحد الزماني: العام الدراسي 2014-2013.

محددات الدراسة

تتحدد محددات الدراسة في ضوء صدق وثبات أدوات الدراسة، واستجابات عينة الدراسة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

إن الوصول إلى بناء منظومة أخلاقية تتضمن النزاهة في العمل العام يعتبر الهدف الأساسي لبناء مؤسسات عامة فعالة تحظى باحترام الموظفين، وتمكن من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره. ولبناء مدونة أخلاقية تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ولذلك يتضمن هذا الفصل محوريين أساسيين وهما الأدب النظري والدراسات السابقة كما يأتي:

أولاً: الأدب النظري

تمّ تناول ثلاثة محاور أساسية في هذه الأطروحة، وهي:

- المحور الأول: الإشراف والإسناد التربوي
- المحور الثاني: القيادة التحويلية
- المحور الثالث: أخلاقيات المهنة

المحور الأول: الإشراف والإسناد التربوي:

يتميز العصر الحديث بالتغير المتسارع، والتطور الهائل الذي نتج عن الحاجة الماسة لأن يواكب هذا التغير إعداداً للأفراد لكي يتقبلوا هذا التغيير ويتكيفوا معه، ويعيدوا بناءه إذا دعت الحاجة لذلك ،وبناءً على ذلك فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي كثيراً في السنوات الأخيرة إذ انتقل من كونه مجرد عملية تفتيش ورقابية على المعلمين إلى أن أصبح الآن ينظر له بنظرة حديثة متطورة ومرنة، وتتماشى مع التغيرات التربوية في المدارس وفي طبيعة إعداد المعلم. ولأن الإشراف التربوي يعد حلقة وصل بين مدخلات العملية التربوية فلا بد من تطويره لكي تحقق التربية من خلال أساليبه المتنوعة هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقاً من موقع الإشراف التربوي وأساليبه الهامة في العملية التربوية.

أ. الإشراف التربوي

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفاعليتها، ولذا يمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها الذي نال اهتماماً كبيراً منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم، وصولاً به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات

التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين المستجدين (المبتدئين) خاصة غير المؤهلين منهم (عيسان والعاني، 2006).

ولذلك فإن الإشراف التربوي يعد أحد أهم مدخلات النظام التعليمي كونه قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، و يمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظم على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها. ويفترض أن تكون المخرجات جيدة. وقد اتخذ الإشراف التربوي في المملكة أشكالاً متنوعة من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه فبعد أن كان يهتم بمراقبة المعلمين وتقويم أدائهم، وتصيد أخطائهم، ظهرت اتجاهات إشرافية متعددة كالإشراف العلمي الذي يستخدم الاختبارات والمقاييس الموضوعية في دراسة المواقف التعليمية داخل الفصل وخارجه، ونموذج الإشراف الديمقراطي الذي يركز على احترام مشاعر المعلم وإعطاء مساحة أكبر للمفاهيم الإنسانية والمشاركة الديمقراطية من جانب المعلم المتعاون، وتحول دور المسؤول عن الإشراف من مفتش إلى موجه ثم مشرف يهتم بتدريب المعلم على مهارات التدريس والاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي تساعد على النمو المهني.

مبادئ الإشراف التربوي:

يستند الإشراف التربوي في أداء دوره في تطوير عملية التعلم والتعليم من خلال مساعدة المعلم على عدد من المبادئ أهمها (مساد، 2005؛ إبراهيم، 2002)

- احترام شخصية الفرد: وذلك بأن يحترم المشرف التربوي كل فرد يتعامل معه فاحترام شخصية المعلم ينعكس على علاقته بتلاميذه ويؤثر فيها، ويأخذ هذا الاحترام مظاهر عدة منها: الاهتمام بمشكلات المعلم، ووضع رغباته موضع التقدير، وتهيئة الظروف التي من شأنها إشاعة الأمن والطمأنينة والمعاملة المهذبة والتواضع.

- التعاون والإسهام في العمل الجماعي: يعتبر التعاون الديمقراطي أرقى أنواع التعاون حيث يسود كل فرد الشعور بوحدة الجماعة، ويقلل العمل الجماعي من الوقوع في الخطأ، ويوفر الوقت والجهد نتيجة لتوزيع العمل.

– المناقشة: ويقصد بها إشراك المعلمين في تبادل وجهات النظر عند مناقشة موضوع معين أو مشكلة من المشكلات ، بطريقة تعتمد على الإقناع القائم على تقديم الدليل، وتوفير الجو الديمقراطي، مع التأكيد على ضرورة إصغاء المشرف التربوي لجميع الآراء بصدر رحب.

–تشجيع الإبداع: ويتم ذلك عن طريق تنمية التفكير الإبداعي حيث يكون الوصول لكل جديد في الرأي والعمل نتيجة التفكير العميق والبحث والتجريب، ويستطيع المشرف التربوي تنمية الإبداع والابتكار عند المعلمين بإتاحة حرية التفكير لهم، وإشراكهم في تحسين الأهداف والمحتويات والمنهج وطرق التدريس والتقويم، وتشجيعهم على التجريب، وبث الثقة بالنفس، والاعتراف بجهودهم، والإيمان بقدراتهم.

–أن الإشراف عملية إبداعية، فالمعلم لا ينمو من خلال التفصيلات التي يتلقاها من المشرف، وإنما من خلال مساعدته على تنمية نفسه عن طريق البحث عن عناصر القوة الموجودة لديه من أجل دعمها وتشجيعها، لتتكون لدى المعلم الثقة والقدرة على الابتكار والتجريب، والاعتماد على النفس في جو من الطمأنينة والأمن.

–المرونة: وهي القابلية للتكيف وفق المواقف المتغيرة والجديدة بكفاءة، وأحيانا يضطر المشرف التربوي المؤمن بالتجديد لإجراء تعديلات في خططه ووسائله؛ ليعالج موقفًا طارئًا كما أن الإشراف التربوي عملية مرنة متطورة لا تعتمد أسلوبًا واحدًا وإنما أساليب متعددة؛ مما يتيح للمشرف التربوي استخدام أسلوب أو عدة أساليب لتحقيق هدف تربوي محدد.

–الأسلوب العلمي في البحث والتفكير: يجب أن يكون المشرف ملمًا بأساليب البحث العلمي ووسائله، وضرورة تبصير المعلمين بها، ومساعدتهم على استعمالها، وتجريب أساليب وطرق جديدة في العمل، بحيث يصبح هذا التوجه عادة سلوكية لدى المعلمين؛ فيكسروا قيود الرتابة، مما يجعل الأعمال التي يقومون بها تتصف بالحيوية والتجديد والابتكار.

ويضيف طافش (2004) المبادئ الآتية للإشراف التربوي:

-استشراف المستقبل: حيث يكتسب المشرف القدرة على توقع المشكلات التي تواجه العمل، فيتخذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافيها قبل وقوعها، ويكتسب المشرف هذه القدرة من خلال خبرته في الحياة، ومن دراسته العلمية للماضي والحاضر.

-الشمولية: ويقتضي هذا المبدأ مراعاة المشرف التربوي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي بحيث تتعاون هذه المجالات وتتكاتف لتلبية جميع حاجات المجتمع.

-النقد والنقد الذاتي: حتى لا تنحرف العملية التربوية عن مسارها القويم، يقبل المشرف التربوي بمبدأ النقد والنقد الذاتي، ويدرب الفريق الذي يعمل معه على تقبله، فهو صمام الأمان الذي لا يسمح بالسلوك الانحراف إلى أهداف غير مرغوبة، ويقوم النقد بدوره البناء والتصحيحي الذي يساعد على وضوح الرؤية، ولا يسمح بتزييف الحقائق ولا المواقف.

مراحل تطور الإشراف التربوي

لقد مر الإشراف التربوي بثلاث مراحل خلال تطوره وهي:

مرحلة التفتيش 1921 -1962

عاصرت هذه المرحلة مرحلة الإدارة العلمية والتي تميزت بتركز السلطة بيد المفتش، ومن أهم خصائص هذه المرحلة كما ذكرها الطعاني(2005) ما يأتي:

*التركيز على التحصيل الدراسي وإهمال جميع العوامل المحيطة بالموقف التعليمي

* التركيز على مدى التزام المعلم بالأنظمة والقوانين والتعليمات.

* اعتماد عنصر المفاجأة وتصيد الأخطاء والعيوب بهدف القضاء عليها.

* تفترض وجود طرق وأساليب معينة للتعلم يجب على المعلم استخدامها.

* المفتش هو صاحب الكلمة العليا وهو يقرر كل شيء بالنسبة للمعلم.

مرحلة التوجيه 1962-1975

واكبت هذه المرحلة حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وما تنادي به من التركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية، والابتعاد عن التسلط والاستبداد وهكذا ظهر مفهوم الإشراف الديمقراطي والذي يهدف إلى تحسين عمل المعلم ومساعدته في تنمية نفسه، ويؤكد التعاون بين الموجه التربوي والمعلم في جو من الاحترام والعلاقات الإنسانية السليمة. ومن أهم خصائص هذه المرحلة التي أشار إليها الخطيب والخطيب (2003) ما يأتي :

* العلاقة بين المشرف والمعلم علاقة تعاونية.

* تؤكد الاحترام المتبادل والنمو الذاتي للمعلم.

مرحلة الإشراف التربوي 1975- 2011:

واكبت هذه المرحلة عملية التطور في الفكر التربوي الحديث، إذ انتقل الإشراف التربوي من الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه التعليمي إلى الاهتمام بعناصر الموقف التعليمي بشكل عام لإحداث التغيير المرغوب في مختلف هذه العناصر، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة التي أشار إليها الطعاني (2005) ما يأتي:

- الإشراف عملية قيادية ديمقراطية تعاونية تعتمد على التخطيط والاستقصاء والتحليل التشاركي.
- يشمل جميع عناصر الموقف التعليمي التعلمي من معلم ومتعلم وبيئة مادية ونفسية ومنهاج.
- الاستعانة بوسائل مختلفة جماعية وفردية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- يقوم على الاحترام بين جميع العاملين التربويين، ويؤكد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم.

- يقوم على الاحترام المتبادل بين المشرف والمعلم.
- يتميز بصفتي الإيجابية والعمق في التواصل لإحداث التغيير المطلوب.

تطور الإشراف التربوي في الأردن:

لم يكن الإشراف التربوي في الأردن بمعزل في تطوره عن الإشراف التربوي في العالم ، فقد مر عبر تطوره بمراحل ثلاث هي كما ذكرها السعود (2007) على النحو الآتي:

مرحلة التفتيش 1921 -1962

تم التركيز في هذه المرحلة على الجانب الرسمي في العلاقات ، وكان الاعتقاد السائد في هذه المرحلة بأن المعلم الناجح هو الذي يستخدم مجموعة من الأساليب الثابتة والمجربة بغض النظر عن موضوع الدرس أو فئات الطلبة أو ظروف التعليم ، ووسيلته في ذلك الزيارة الصفية المفاجئة، هادفًا منها متابعة المعلم وتقويم أدائه للوقوف على تحصيل الطلبة من المعارف والمعلومات ، الأمر الذي أعاق النمو المهني للمعلمين، وأسهم في تكوين اتجاهات سلبية تجاه المفتشين.

مرحلة التوجيه 1962-1975

بذلت وزارة التربية والتعليم في الأردن جهودًا كبيرة للانتقال إلى هذه المرحلة متأثرة

بما يحدث من تقدم في الفكر التربوي على صعيد العالم، ومدفوعة بحاجة محلية لتحسين

مستوى العملية التربوية، ومعتبرة أن للمعلمين أحاسيس ومشاعر تؤثر في سلوكهم ويجب على المشرف التربوي مراعاتها .ولضمان هذا التحول لدى المفتشين، بذلت الوزارة جهودًا كبيرة تمثلت في عقد الندوات والدورات التدريبية إلا أن التوجيه التربوي ظل قاصرًا في تحقيق الأهداف التربوية.

مرحلة الإشراف 1975- 2011

دفع قصور التوجيه التربوي في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى عقد مؤتمر العقبة عام (1975) الذي سعى إلى تغيير مفهوم التوجيه التربوي إلى مفهوم الإشراف التربوي، وأوصى المؤتمر بضرورة استخدام أساليب إشرافية متعددة، كالزيارة الصفية واللقاءات الفردية والزمرية والندوات التربوية والزيارات التبادلية والدروس التوضيحية والمشاغل التربوية على أن تلبي حاجات المعلم المهنية.

وقد تعمق مفهوم الأشراف التربوي من خلال التوصيات التي صدرت عن المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان (1987) وتم فيه تبني مفهوم الإشراف التربوي التكاملي الذي يتصف بما يأتي :(وزارة التربية والتعليم، 1988)

-الإشراف التربوي عملية إنسانية تهدف إلى بناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم.

-الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بجميع عناصر ومكونات العملية التعليمية التعلمية.

-الإشراف التربوي عملية قيادية تهدف إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين والطلبة وغيرهم من العاملين التربويين.

-الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على احترام المعلمين والطلبة.

-الإشراف التربوي عملية مرنة تعتمد أساليب متعددة لتحقيق هدف تربوي محدد

-الإشراف التربوي عملية تعتمد على البحث والتجريب وتوظيفهما لتحسين التعليم

-الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التعليم من خلال توجيه النمو المستمر لكل من المعلم والمتعلم.

مرحلة الإسناد التربوي 2011- الآن

تتطلب ممارسة المشرف التربوي الحالي للأدوار التي تلبي حاجات تطوير المدرسة والمديرية، الانتقال إلى مفهوم الإسناد التربوي الذي يتطلب تواجد مقدم الخدمة الإشرافية في أقرب ما يكون من متلقي الخدمة، وهو المعلم. كما يتطلب هذا الدور تخصيص وقت أكبر للعمل في المدرسة وعدم إهدار وقت الدوام الرسمي في الانتقال من وإلى المديرية يوميًا، وبدلاً من توجيه عمل المشرف الحالي إلى ضمان قيام المعلم بما هو مطلوب منه، يصبح التركيز على تقديم الدعم والمساعدة للمعلم لتمكينه من القيام بما هو مطلوب منه.

فالإسناد التربوي هو خدمة تربوية عامة وتخصصية تقدم للمعلم في إطار من الزمالة والشراكة والتعاون لمساعدته على النمو المهني وتمكينه من أداء عمله بشكل أفضل وبالتالي تحسين تعلم الطلبة. ولتحقيق ذلك يتم تقسيم مدارس المديرية إلى شبكات للمدارس تضم كل منها من 10 الى 15 مدرسة متقاربة جغرافيًا (ذكوراً واناثاً) وذلك لمدارس المرحلة الأساسية والثانوية، ويتم اختيار إحدى مدارس الشبكة لتكون مركزًا لها بحيث تتوفر فيها البنية التحتية الملائمة والمرافق اللازمة (قاعة للتدريب والاجتماعات، شبكة انترنت)؛ أو يتم اختيار أفضل مدرسة من مدارس الشبكة وتجهيزها بالمرافق والمعدات والموارد اللازمة لتصبح هذه المدرسة مركزاً لتقديم الدعم والإسناد التربوي لمدارس الشبكة، ويتم تخصيص إحدى غرف المدرسة لتكون مقرًا لمكتب الإشراف التربوي. ومن هنا يقوم قسم الاشراف التربوي في المديرية بتخصيص مشرف عام (إداري) لكل مدرسة بحيث لا يزيد نصاب المشرف العام الواحد عن خمسة مدارس، ومن ثمّ يتم تحديد المشرفين العامين لمدارس الشبكة من مختلف التخصصات ما أمكن ذلك، ومراعاة أن يتم تحديد مشرف لكلٍ من التخصصات الآتية: (المباحث الإنسانية، المباحث العلمية، الصفوف الثلاثة الأولى، المباحث الداعمة للتعلم كالرياضة والفن والموسيقى.) ويكون دوام المشرفين العامين لمدارس الشبكة في المكتب الإشرافي في مركز الشبكة، ويكون هذا المكتب مركز انطلاق لتقديم الدعم لبقية مدارس الشبكة، ولمدارس الشبكات الأخرى عند الطلب. (العليوطي، 2011).

أهداف الإشراف التربوي

إن الحاجة إلى الإشراف ماسة جداً، إلا أن الهدف العام الشامل للإشراف التربوي هو تحسين عملية التعليم والتعلم، أما بالنسبة للأهداف التفصيلية كما أشار إليها (السعود، 2007)، فإن من أهمها ما يأتي:

1- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الإجتماعية والتربوية، ويوجه المعلمين إلى مراعاتها، وإلى الفرق بين الغاية والوسيلة.
2- مساعدة المعلمين للوقوف على أحسن الطرق التربوية والإستفادة منها في تدريس موادهم.
3- الكشف عن حاجات المعلمين وبناء علاقات إنسانية بين هيئة التعليم.
4- احترام شخصية المعلم، واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.
5- مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها.
6- العمل على تنسيق البرامج التعلمية لتحسين العملية التربوية
7- مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ، وإعانته على تقويم نفسه، ليتعرف نواحي قوته فيدعمها، ونواحي ضعفه فيعالجها.

نماذج معاصرة من الإشراف التربوي:

أولاً: إشراف الصديق الناقد (Critical Friend Supervision):

يقوم هذا النموذج على أسس ثلاثة:

- أن كل منفذ لمشروع أو برنامج يحتاج إلى مساندة ودعم ومتابعة.
- أن هذه المساندة والدعم والمتابعة يفضل أن تكون من قبل شخص خبير له إلمام بالمشروع أو البرنامج وأهدافه وأبعاده.
- أن يتصرف هذا الشخص الخبير تصرف الصديق الناقد.

مفهوم الصديق الناقد

نشأ هذا الأسلوب في بريطانيا وساهمت (لويز ستول) في تطويره عند مساندة التجديدات التربوية ومتابعة المشاريع الرائدة. والمقصود بالصديق الناقد ليس الصديق المراقب ولكن الصديق المرجع، والصديق المصدر الذي يسعى لمساعدة الشخص الذي يسانده، فهو لا يصدر أحكاما على الأداء بل يحاول أن يفهم الوضعية ويقدم ملاحظاته، وانطلاقًا من هذه الملاحظات يمكن مناقشة القضايا المطروحة وتقديم البدائل والتقدم في الإنجاز (الغنم، 2007).

مما سبق نلاحظ بأنه ترتبط قدرة الصديق الناقد على بناء علاقات، بمعرفته بأهمية الممارسات التأملية (Reflective Practice). كما تجدر الإشارة إلى أن التعريف المناسب

لصفة "الناقد" المميزة لدوره هو إصدار الأحكام أو المشاركة فيها وليس التصرف كناقد سلبي (Negative critic). ومما يزيد من فاعلية هذا النموذج أن إجراءات المتابعة والتقويم تتم خطوة خطوة، ويشارك فيها كل من الصديق الناقد والمنفذ للمشروع أو المعلم أو فريق العمل بأكمله.

وقد ورد في دراسة هيرش (Hirsh, 2004) تعريف الصديق الناقد بأنه شخص يوثَق فيه ويسأل أسئلة مثيرة، ويوفر معلومات وبيانات ليتم فحصها بعيون ورؤى أخرى، ويقدم نقدًا لأعمال الآخرين، ويوفر الوقت الكافي لفهم سياقات العمل وجوانبه، ولفهم النتاجات التي يسعى شخص أو مجموعة أشخاص لتحقيقها، كما أنه المشجع لنجاح هذه الأعمال.

وفي تعريف آخر للصديق الناقد (NCRTEC, 2005) أنه شخص يستطيع أن يساعدنا في أعمال تربوية، وفي اتخاذ قرارات تربوية. وهو يساعدنا على ربط البيانات في تفسيراتنا لاتخاذ تلك القرارات، وعلى رؤية المعلومات المهمة من أوجهها المختلفة، وهو حذر ودقيق في أخذ جميع جوانب سياقات الموضوع قبل تقديم تغذية راجعة عنه. ورغم أن مهمته الرئيسية هي تقديم الدعم، إلا أنه لا يتردد في المواجهة بموضوعات تساعد الآخرين كي يصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع المستجدات.

وقد أظهرت الغنم (2007) أنه تمّ التطرق في مجال التطور المهني الفعّال في المدارس إلى مساعدة الصديق الناقد في تطوير جاهزية المدارس لتقبل التغيير، حيث تم تعريف الصديق الناقد في هذا المجال بأنه متطوع خبير من الخارج، مستعد بشكل مستمر لتقديم خبراته، ويتصف بالثقة العالية التي تكنها المجتمعات المدرسية له. وعند الحاجة له يقوم الصديق الناقد بجمع البيانات حول جاهزية المدرسة الحالية ويوفر تغذية راجعة لها، ويسأل أسئلة صعبة، وينتقد الجهود التي تبذلها المدرسة للوصول لحالة الاستعداد.

اقتراحات للصديق الناقد

وقد قدمت الغنم (2007) اقتراحات مناسبة للصديق الناقد:

1. اعرض أن تكون صديقاً ناقداً، ولا تقم بذلك دون إذن، فالثقة ضرورية إذا أردت أن تترك أثرًا. ولا تنس أن الكلمة المفتاحية هي "الصديق" لأنه من الأيسر تقبل النقد من الصديق.
2. أنصت أكثر وتكلم أقل، وتذكر أن أكثر الناس ليسوا جاهزين للاستماع إليك إن لم يشعروا أنك استمعت إليهم بشكل كامل.

3. أظهر أوجهاً ليست موجودة أصلاً، فالصديق الناقد يضيف قِيماً جديدة من خلال قدرته على الملاحظة، وعلى إصدار الأحكام، واستخدام الأدلة، والتحليل.
4. احرص على ما يلي:
   - أوضح الأفكار.
   - شجّع على التخصص في الاختيار Specificity.
   - تفهّم ما يتم النقاش عليه بشكل كامل.
   - تفهّم سياق العمل بشكل كامل.
   - تفهّم النتاجات المرغوبة.
   - اعرض أحكاما ذات قيمة عندما يطلب منك ذلك فقط.
   - استجب باحترام للآخرين
5. كصديق ناقد تجنب ما يلي :
   - أن تكون ناقدًا سلبيًا.
   - أي تعارض في الاهتمامات أو القيم.
   - الغموض وعدم الصدق في الاستجابات للمعلمين.
   - الاعتماد على إصدار الأحكام.

إجراءات الصديق الناقد في عمله كمشرف ناقد؟

تتضمن عملية الإشراف كما عرضتها الغنم (2007) باستخدام هذا النموذج الإجراءات الآتية:

1. توضيح دور المشرف التربوي كصديق ناقد للمعلم، وطلب ملاحظة موقف تعليمي.
2. لقاء المعلم بعد الدرس وتحديد النتاجات التي يرغب الطرفان تحقيقها في هذا اللقاء.
3. طرح أسئلة حول الموقف التعليمي المُلاحظ، ومناقشة طريقة التنفيذ.
4. تقديم تغذية راجعة عن الجوانب المهمة في الموقف المُنفَذ.
5. نقد الموقف التعليمي بشكل إيجابي، ومساعدة المعلم على تعرف جوانب ووجهات أخرى من خلال إثارة الأسئلة المناسبة.
6. تأمل الطرفين للافتراضات المطروحة، وتحديد الملائم منها لتحقيق أهداف الموقف التعليمي.

ثانياً: الإشراف التأملي (Reflective Supervision):

ما هو الإشراف التأملي؟

أن الإنسان لا يتعلم كثيرًا من خبراته، وإنما من تأملها والتفكير فيها، الذي يستوجب التفكير والملاحظة والتحليل. وتستوجب هذه العمليات العقلية معارف تساعدنا على التنظيم والتمييز بين المظاهر والخصائص، وعلى ربط العلاقات ووضع التساؤلات والفرضيات.

يعرّف ألغر وشيزيك (Alger and Chizhik, 2006) الإشراف التأملي بأنه عملية تنشيط للتأمل الذاتي Self-Reflection يحث على التفكير الناقد Critical Thinking وتوليد الحلول للمشاكل التي تواجه المعلم أثناء تدريسه في الغرفة الصفية، ويعرّفه سونج وزملاؤه (Song, Koszalka and Grabowski ,2005) بأنه انشغال المعلم فكريًا في العمليات المعرفية Cognitive processes لفهم العوامل المسببة للتعارض في أحد جوانب العملية التعلمية، ويؤدي هذا الانشغال الذهني إلى بناءٍ نشط للمعلومات للوصول إلى حل مناسب للمشكلة أو للتعارض الموقفي.

ويهدف هذا النموذج من الإشراف التأملي في الأساس إلى مساعدة المعلم لكي يصبح أكثر اهتماماً بالتأمل، موجهًا بقدراته الذاتية Self-directed، حريصًا على تطوير كفاياته المهنية، ولا يتأتى ذلك بشكل فاعل إلا من خلال توفير مناخ داعم، وبيئة تعليمية محببة، ونظام اتصالات مفتوح يمكّن المعلمين من التواصل وطرح الأفكار والآراء والمقترحات (أبو عابد، 2005).

مبادئ الإشراف التأملي:

من أبرز المبادئ التي يقوم عليها نموذج الإشراف التأملي (أبو عابد، 2005):

- توفير بيئة مناسبة للتعلم والاستكشاف.
- الانتباه إلى كيفية تنفيذ الزيارات الصفية وتحديد أهدافها.
- تقديم الأفكار الجديدة على شكل مقترحات.
- امتلاك مهارة حل المشكلات.
- توظيف أسلوب التأمل النفسي.
- احترام عملية الإشراف التربوي.
- تقديم التوجيهات والتغذية الراجعة.

كيفية تطبيق الإشراف التأملي؟

يصف ناني ويندول (Nany & Yendol, 2000) إجراءات تطبيق الإشراف التأملي كالتالي:

- عقد دورات متعاقبة من اللقاءات القبلية وملاحظة للمواقف التعليمية واللقاءات البعدية؛ لتوضيح كيف تؤثر أحداث عملية التعليم على المتعلمين، وما العلاقة بين هذه الأحداث ومعتقدات المعلم حول عملية التعليم.
- اشتراك المشرف التربوي والمعلم في عملية الإشراف.
- استخدام وسائل الاستقصاء والتجريب التي ترتكز على اختبار الفرضيات بعد جمع البيانات من ملاحظة المواقف التعليمية.
- الاستمرارية في عملية التدريب وعدم انقطاعها.

وقد أوضحت الغنم (2007) أن المشرف التربوي يعدّ مرشدًا للمعلم، فهو في وضع مناسب يُمكّنه من تشجيعه على تنفيذ بعض الأنشطة التعليمية التأملية. وأن هناك بعض النصائح للمشرفين التربويين لمساعدة المعلمين على التأمل في ممارساتهم التعليمية على النحو الآتي:

- شارك غيرك باقتراحاتك وأفكارك ومقاصدك بشكل منتظم.
- ابن الثقة عن طريق الاستماع اليقظ والابتعاد عن إصدار الأحكام، وحافظ على الدور الداعم للآخرين.
- ساعد المعلمين على استخدام التشبيه والمشابهة في التفكير وعمليات التعليم والتعلم، وفي التحدث عنها.
- قم بطرح الأسئلة التي تساعد المعلم على توضيح ومناقشة المواضيع والمشاكل التي تعلمها وخبرها.

يركز المشرف التربوي في نموذج الإشراف التأملي على عملية التعلم، أكثر من نتائجها، من خلال قيامه بوظيفة الدليل والمرشد وليس المحدد لطريقة عمل المعلم، فهو الذي يساعد المعلم على تحليل سلوكه أثناء تدريسه للطلبة، ويناقش معه تأثيرها عليهم. كما يوفر وسيلة للمشرف والمعلم للاستفادة من الدورة الاستقصائية التي تبدأ بمقابلة المشرف للمعلم وتقديم الإرشاد والنصح له من خلال عملية تحليل شامل لسلوكياته أثناء تدريسه للطلبة وتأثيرها عليهم (Nany & Yendol, 2000).

ينشغل المشرف والمعلم، بعد ملاحظة موقف تعليمي، في عملية استقصاء يتأمل المعلم خلالها الطريقة التي نفّذ فيها الموقف ويعاود التفكير فيها، ويقومان بتحديد الجوانب الفاعلة فيه، والجوانب الأقل نجاحاً ،ويكون ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة على المعلم على النحو التالي (الغنم، 2007).

– هل تعتقد أن جميع الطلبة استفادوا من تقديمك لموضوع الدرس؟ وما هو دليلك على ذلك؟
– كيف تواصلت مع طلبتك جميعهم لمساعدتهم على الفهم؟
– ما الاستراتيجيات التي استخدمتها لتوسيع مجال تفكير الطلبة؟
– هل تعتقد أن هناك طرائق أكثر فاعلية لتحقيق ذلك؟ ما هي؟
– أي من أهدافك تم تحقيقه؟
– هل تعتقد أن الطلبة تعلموا المادة الدراسية؟ وكيف ستتحقق من ذلك؟
– ماذا سوف تعمل غدًا لمتابعة درس اليوم؟

ونخلص مما سبق إلى أن نموذج الإشراف التأملي يتضمن فحصًا ناقدًا للممارسات بهدف الوصول إلى مستوى فهم جديد ييسر تحسين الممارسة الحالية.

وفي هذا المجال اقترح (Hotborn) نموذجا مبسطًا دائريًا، تتحول فيه خبراتنا إلى مبادئ ونظريات شخصية توجه أعمالنا في المواقف اللاحقة، ويؤدي تفاعل سلوكنا مع الموقف الجديد إلى دورة أخرى للمنحى التأملي والفهم، ويمكن إجمال منهجية العمل به في الآتي (ساسي، 2004):

- الانتباه إلى الخبرات الشخصية الحقيقية: وتتميز هذه المرحلة بالانتباه الواعي للأحداث التي تطرأ داخل الصف، ذلك أنه في كل موقف تعليمي تعلمي يقع التركيز بشكل انتقائي على بعض المتغيرات مع تجاهل المتغيرات الأخرى.
- فحص وتحليل الخبرات الشخصية وتعيين العوامل المتدخلة فيها: وتتميز هذه المرحلة بتحليل خبراتنا عن طريق تعيين العوامل المفتاحية المؤثرة في الموقف وفي أفعالنا وأحاسيسنا.
- صياغة المفاهيم والقواعد والمبادئ: انطلاقًا من التحليل السابق نبدأ في القيام بتعميمات ونصوغ ذلك على شكل مفاهيم ومبادئ تجعلنا نفهم ما يجري بصورة أكثر تجريدًا، أي نبني تأويلاً للأحداث.

- بنـاء نظريـة شخصـية نقـوم باختبارهـا: نسـتخدم فـي هـذه المرحلـة المبـادئ والمفـاهيم المستنبطة في المرحلة السابقة لبناء نظرية شخصية حول ما يمكن أن يحدث عند إجراء تغيير ما في الوضعية.

تعـرض الأدبيـات التربويـة عـدة أسـاليب لتـدريب المعلـم علـى عمليـة التأمـل منهـا (Cook,Young & Evensen, 2001)

- أن يحتفظ المعلم بصحائف للتأملّ Reflective Journal.
- تنفيذ جلسات تعليم بالأقران (الزملاء) Peer teaching sessions .
- توفير تغذية راجعة مكتوبة اعتماداً على مقابلات.
- تنفيذ أبحاث إجرائية.
- إعطاء دروس تعليمية في "سيمينارات".
- تنفيذ مؤتمرات تأملية Reflective Conference.

ثالثاً: إشراف الأقران أو الزملاء:

مفهوم إشراف الأقران

أصبح الإشراف التشاوري ذو الجودة العالية من المتطلبات الأساسية لتطوير عمليتـي التعليم والتعلم ، ولتنمية الكفايات المهنية للمعلم، حيث يرى البعض تفوق هذا النوع على غيره، ويطلق هذا النـوع علـى تجمعـات مـن الـزملاء أو الرفـاق تعمـل معـاً لتبـادل المنفعـة والخبـرات، ويصـف أيضاً العملية التي تـوفر للمشـاركين التغذيـة الراجعـة الداعمـة وتتجنـب عمليـة التقـويم أو إصـدار الأحكام.

ولقد تنوعت نمـاذج هـذا النـوع الإشـرافي، فنجـد بعضـها يقتـرب لدرجـة كبيـرة مـن الإشـراف التقليدي الذي يستلزم وجود المشرف التربوي، ومن هذه النماذج كما أوضحتها (الغنم، 2007):

- **النموذج الثلاثي:**

حيث يعمل المعلمـون فـي مجموعـات ثلاثيـة، يتبـادلون أدوار المتحـدث والمشـرف والمسـهّل لجلسات النقـاش. ويعتمـد هـذا النمـوذج علـى المشـاركين أنفسـهم لتحديـد المهـام والمسـئوليات التي يقومون فيها عادة مع المشرف التربوي.

- **النموذج التشاوري الثنائي البنيوي:**

نموذج ثنائي يركز على تنفيذ مهام في جلسات تشاركية. يقوم المعلمون فيها ببناء بعض الأنشطة الإشرافية العامة ويتولى كل معلم إعطاء تغذية راجعة لزميله، وتكون الجلسات أسبوعية أو كل أسبوعين تتضمن أنشطة إشرافية متنوعة مثل بناء الأهداف، حضور مواقف تعليمية مسجلة، كما يمكن أن تتضمن أنشطة أخرى كمناقشة المستجدات التربوية.

مميزات الإشراف بالأقران:

وقد أظهرت أبو الغنم (2007) أن ما يميز نموذج الإشراف بالأقران عدم اعتماده على إصدار الأحكام فهو يوفر فرصًا عديدة لتبادل الخبرات بين المعلمين في مناخ داعم محفز على التعلم تقدم فيه التغذية الراجعة بشكل يبعث على تحدي الذات ويعزز الشعور بالتمكن.

ومن الفوائد الأخرى لإشراف الأقران كما وردت في الأدبيات التربوية:

- تطوير مهارات التواصل والتشاور وتعميق فهم مفاهيمها.
- تعزيز الثقة بالنفس Self-confidence
- توليد شعور إيجابي نحو دعم الآخرين.
- الاستفادة من الأقران في حل المشكلات.

وظائف الإشراف التربوي

يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيق أهدافه، ومن أهم هذه الوظائف الإشراف على طرق التعليم وأساليبه، وإعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود، وتوفير التسهيلات التعليمية، والإفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم، ، بالإضافة إلى تنظيم الموقف التعليمي التعلمي وتهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم وتنظيم الدورات، وتطوير المناهج واختيار المعلمين، وكذلك اختيار مديري المدارس ومساعديهم، وتطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتقويم العملية التعليمية (السعود، 2007).

تقويم عمل المشرف التربوي

وقد أشار السعود (2007) أنه حتّى يكون تقويم البرنامج الإشرافي تقويماً علمياً، لا بدّ أن يكون شاملاً، وأن يستند إلى تعاون جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإشرافية، وأن يرتبط بالأهداف الموضوعة، وأن يكون مستمراً ليشمل التقويم البنائي الإصلاحي والتقيم النهائي الختامي، وأن رئيس قسم الإشراف وبالتعاون مع مديري المدارس ومدير التربية والتعليم هو

المعني بتعبئة أداة التقييم الأولى الخاصة بالمشرف التربوي وهي (الاستبيان)، والتي تتضمن عناصر الخطة الإشرافية للمشرف وهي الأهداف والوسائل والأساليب الإشرافية والتقويم والتوقيت ومراجعة الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة بالعملية الإشرافية. وأما الأداة الثانية فهي (استمارة التقويم الذاتي للمشرف التربوي)، فالتقويم الذاتي يعطي للمشرف التربوي فرصة موضوعية لمراجعة ممارساته التربوية بحرية ليعزز الإيجابيات ويعدل السلبيات.

نستنتج مما سبق أن هناك اتجاهات معاصرة تنحو بالإشراف التربوي نحو رؤية جديدة ، رؤية تشاركية تفاعلية تفتح آفاقاً رحبة، وهي أكثر تميزاً وتجدداً لتفعيل الأدوار الإشرافية لكل من المدير والمشرف التربوي والمعلم من أجل هدف واحد، وهو تجويد العملية التعليمية التعلمية، وتطوير مستوى أداء القائمين عليها، خصوصّا وأن الإشراف التربوي مهارة لا تتحصّل إلا بعد الخبرة، وبعد الرؤية، وتفعيل التجربة تلو التجربة، والإحكام المتقن للمنهج، والتواصل الفاعل مع مختلف المستجدات والاتجاهات المعاصرة في ميدان التربية والتعليم.

لذا فإنه يمكن لإدارة مركز التدريب والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم العمل على خلق رؤى جديدة للإشراف التربوي للإسهام ضمن إسهامات جميع المعنيين بالعمل التربوي لتجاوز العثرات، وتصحيح المسار، وتحسين الأداء، من أجل تجويد المخرجات التعليمية الحساسة في بناء وإتقان كفايات أبنائنا وبناتنا ، وفق أفضل المعايير المتعارف عليها دوليًا في ظل عصر العولمة والتحدي المعرفي المتواصل.

ب. الإسناد التربوي

أوضح العيلوطي (2011) في وثيقة الإشراف والإسناد التربوي "من الإشراف إلى الإسناد) لوزارة التربية والتعليم أن المشرف التربوي يقوم حاليًا بثلاث وظائف اساسية مهمة وضرورية للنظام التربوي وهي:

1. تقييم أداء المعلم
2. التفتيش الإداري او ضمان جودة التعليم،
3. وتقديم التنمية المهنية لكادر المدرسة.

غير أن القيام بهذه الوظائف من قبل جهة واحدة يشكل خللاً بنيويًا يعيق تحقيق كل منها على النحو المطلوب. ولإصلاح هذا الخلل، تبرز أهمية توزيع هذه الوظائف على جهات مختلفة. فتقييم أداء المعلم يصبح مسؤولية مجلس المدرسة؛ ويتم الانتقال من نظام الإشراف التربوي الحالي إلى أدوار ووظائف جديدة تتعلق بالتنمية المهنية القائمة على المدرسة، بحيث يكون هناك

معلم مساند (Mentor) في المدرسة ، ومشرف مساند على مستوى المديرية ، يكون مقر عمله في مراكز الدعم لشبكات المدارس (Support Centers) او "المكاتب الإشرافية"؛ والتفتيش التربوي المركزي ،ويعمل على ضمان نوعية التعليم المقدمة في المديريات.

الوضع الراهن للإشراف التربوي

* كثرة التقارير والنماذج
* تقييم المشرف للمعلم
* توظيف التقييم من أجل التصنيف
* ضعف التعامل مع البيانات
* تغليب سلطة الموقع الوظيفي
* ضعف أو غياب التقييم الذاتي
* ضعف الاستجابة للتحديات الجديدة

مسوغات التطوير

* الانفجار المعرفي
* زيادة أعداد الطلبة
* تطوير مجالات التربية الأخرى
* حاجات الاقتصاد والسوق

من التفتيش إلى الإشراف المساند

* المفتش يتأكد من تعلم الطلاب واتباع المعلم للتعليمات
* الموجه يرشد المعلم إلى الاستراتيجيات التدريسية المناسبة لتحسين أدائه
* المشرف يوضح للمعلم جوانب الأداء التي تحتاج إلى تطوير
* المشرف المساند يعمل مع المعلم للنهوض بأدائه وتحسين تعلم الطلبة
* تختلف مهارات الإشراف عن مهارات الإسناد التربوي :
  * المشرف يرى الأمور من منظار مختلف عن منظار المعلم
  * المساند التربوي ينظر للأمور من نفس منظار المعلم

مسوغات التغيير

* تتطلب ممارسة المشرف التربوي الحالي للأدوار التي تلبي حاجات تطوير المدرسة والمديرية، الانتقال إلى مفهوم الإشراف المساند الذي يتطلب تواجد مقدم الخدمة الإشرافية في أقرب ما يكون من متلقي الخدمة، وهو المعلم.
* كما يتطلب هذا الدور تخصيص وقت أكبر للعمل في المدرسة وعدم إهدار وقت الدوام الرسمي في الانتقال من وإلى المديرية يوميًا.
* وبدلاً من توجيه عمل المشرف الحالي إلى ضمان قيام المعلم بما هو مطلوب منه، يصبح التركيز على تقديم الدعم والمساعدة للمعلم لتمكينه من القيام بما هو مطلوب منه.
* فالإشراف المساند هو خدمة تربوية عامة وتخصصية تقدم للمعلم في إطار من الزمالة والشراكة والتعاون لمساعدته على النمو المهني وتمكينه من أداء عمله بشكل أفضل وبالتالي تحسين تعلم الطلبة.

آليات عمل الإشراف المساند

وقد أوضحت وزارة التربية والتعليم (2012) آليات عمل الإشراف المساند في دليل تطوير الإشراف التربوي كما يأتي:

* يتم تقسيم مدارس المديرية إلى شبكات للمدارس تضم كل منها من 10 إلى 15 مدرسة متقاربة جغرافيًا (ذكور وإناث، أساسي وثانوي)
* يتم اختيار إحدى مدارس الشبكة لتكون مركزا للشبكة بحيث تتوفر فيها البنية التحتية الملائمة والمرافق اللازمة (قاعة للتدريب والاجتماعات، شبكة إنترنت)؛ أو يتم اختيار أفضل مدرسة من مدارس الشبكة وتجهيزها بالمرافق والمعدات والموارد اللازمة.
* تصبح هذه المدرسة مركزًا لتقديم الدعم والإسناد التربوي لمدارس الشبكة
* يتم تخصيص إحدى غرف المدرسة لتكون مقرا لمكتب الإشراف المساند
* يقوم قسم الإشراف التربوي في المديرية بتخصيص مشرف عام (إداري) لكل مدرسة بحيث لا يزيد نصاب المشرف العام الواحد عن خمسة مدارس.
* يتم تحديد المشرفين العامين لمدارس الشبكة من مختلف التخصصات ما أمكن ذلك، ومراعاة أن يتم تحديد مشرف من كل من التخصصات التالية (المباحث الإنسانية، المباحث العلمية، الصفوف الثلاثة الأولى، المباحث الداعمة للتعلم كالرياضة والفن والموسيقى).

* يكون دوام المشرفين العامين لمدارس الشبكة في المكتب الإشرافي في مركز الشبكة، ويكون هذا المكتب مركز انطلاق لتقديم الدعم لبقية مدارس الشبكة، ولمدارس الشبكات الأخرى عند الطلب.
* يقوم المشرف الإداري بأداء دوره العام (الإداري) ضمن المدارس المخصصة لعمله الإداري العام. ويقوم بدوره التخصصي داخل مدارس الشبكة حسب الحاجة، وخارج مدارس الشبكة حسب الطلب وبتنسيق مع قسم الإشراف المساند في المديرية.
* يقوم المشرف الإداري بإعداد شبكة من المعلمين ذوي الخبرة (معلم مساند) في المدارس المخصصة لعمله الاداري العام، وذلك لمساعدته على تقديم الدعم والإسناد للمعلمين الذين يحتاجون هذا الدعم.
* يجتمع المشرفون المساندون لمدارس الشبكة يوميًا في نهاية دوام المدارس لمناقشة ما تم إنجازه، والتخطيط للعمل في اليوم التالي.
* يكون المشرف العام للمدرسة التي يوجد فيها مركز الشبكة منسقًا لمجموعة مشرفي مدارس الشبكة، ويعمل بالإضافة لعمله الإشرافي العام والتخصصي كضابط ارتباط مع قسم الإشراف التربوي في المديرية. (يمكن اختياره من تخصصات الوفرة وليس الندرة وذلك لإتاحة المجال له لإنجاز الأعمال الكتابية والتوثيق والمراسلات والتواصل مع مجالس التطوير وتنسيق اجتماعاتها.)
* يقوم المشرف التربوي بإجراء تحليل دوري للحاجات كأساس لشكل ومحتوى الدعم والإسناد المطلوب تقديمه داخل المدارس المخصصة لعمله الإداري بالدرجة الأولى، ويتم عند الحاجة وبالتنسيق مع منسق الشبكة طلب الدعم التخصصي من الزملاء المشرفين في الشبكة إذا توفر التخصص المطلوب. وإذا لم يتوفر التخصص المطلوب، يتم طلب الدعم من الشبكات الاخرى من خلال قسم الإشراف في المديرية.
* اذا كانت الحاجة لخدمات الإشراف من خارج الشبكة ملحة يجري التنسيق هاتفيًا مع رئيس قسم الإشراف في المديرية. أما في الأحوال العادية فيمكن الانتظار لموعد الاجتماع الدوري للمشرفين التربويين على مستوى المركز.
* يتم عقد اجتماع نصف شهري لجميع المشرفين في مديرية التربية لتقديم التقارير عن سير العمل ، وتنسيق الخدمة الإشرافية المطلوبة من خارج الشبكة. ويمكن عقد الاجتماعات الطارئة في أي وقت بطلب من رئيس قسم الإشراف التربوي في المديرية.
* يتم عقد مجتمع تعلم لكافة المشرفين في المديرية مرة في الشهر لتبادل الخبرات والتخطيط لتطوير العمل الإشرافي العام والتخصصي.

* يتم عقد اجتماع سنوي على مستوى المملكة لمشرفي المبحث الواحد لتطوير العمل الإشرافي التخصصي.

آليات تنفيذ البرنامج

* يقوم المشرف الإداري لمركز الشبكة بالتعاون مع بقية مشرفي الشبكة ببناء قاعدة بيانات بالخبرات والكفايات التخصصية والتربوية العامة الموجودة من المعلمين المساندين على مستوى الشبكة للاستعانة بهم لتقديم الدعم للحاجات المشتركة.
* يقوم قسم الإشراف المساند بتجميع قواعد البيانات في الشبكات لبناء قاعدة بيانات شاملة للكفايات في مديرية التربية.

وقد أوضح العيلوطي (2011) أدوار المساند التربوي على مستوى المدرسة والشبكة والمديرية كما يأتي:

أدوار المساند التربوي على مستوى المدرسة

* المشاركة في تحليل البيانات ومخرجات تقييم تعلم الطلبة
* المساعدة على تحديد الحاجات
* المشاركة في وضع خطة المدرسة التطويرية
* تقديم الإسناد التربوي للمعلم من خلال نقل الخبرات والبناء عليها في مجالات التخطيط والإدارة الصفية والتعليم والتعلم والمناهج والتقييم.

أدوار المساند التربوي على مستوى الشبكة

* إنشاء وتيسير مجتمعات التعلم المهنية العامة والتخصصية للمعلمين ومديري المدارس ومساعديهم لنقل الخبرات وتطوير العمل.
* تطوير خطة الدعم والإسناد للحاجات المشتركة
* تنفيذ الدعم والإسناد والتنمية المهنية لمعلمي مدارس الشبكة حسب الحاجة والخطة المرسومة.
* تنسيق العلاقة مع المجتمع المحلي
* تيسير عمل مجالس التطوير وتنسيق اجتماعاتها ومتابعة تنفيذ توصياتها

أدوار المساند التربوي على مستوى المديرية

* مستوى قسم الإشراف في مديرية التربية:
* التنسيق مع قسم الإشراف التربوي لتقديم الخدمة التخصصية للمدارس الأخرى

* وضع خطة لتطوير دعم المبحث بالتعاون مع بقية المشرفين المختصين بالمبحث
* تحديد الحاجات المشتركة الخاصة بالمبحث على مستوى المديرية.
* العمل في فرق المداخلات العلاجية للمشكلات المزمنة والطارئة
* تقديم ومناقشة التقرير نصف الشهري مع رئيس القسم.
* المشاركة في وضع خطة المديرية في ضوء خطط المدارس
* المشاركة في الحوارات حول بيانات نتائج المدارس
* المشاركة في تحديد أولويات الدعم للمدارس
* رفع تقارير دورية تتضمن أداءه الأسبوعي وملاحظاته واقتراحاته حول حاجات المدارس بشكل عام والمعلمين بشكل خاص.

وقد أظهرت وزارة التربية والتعليم (2012) متطلبات الإسناد التربوي الإدارية والفنية، ويمكن تصنيفها كما يأتي:

متطلبات إدارية للإسناد التربوي

يمكن تصنيف متطلبات الإسناد التربوي الإدارية على مستوى المديرية إلى :

* التنمية المهنية: القيادة التربوية، قيادة التغيير، مواجهة ضغوط العمل، استراتيجيات التدريس الحديثة وغيرها
* الأدوار والمهام: الاسناد التربوي، التدريب الإتقاني، تقييم التعلم ،تيسير التعلم التخطيط المشترك
* ضبط الجودة : إدارة الاداء، التوجه للنتائج، مجتمعات التعلم
* الحوافز: المادية والسلم الوظيفي لجذب أفضل الكفاءات
* التشريعات التربوية والهيكلة الوظيفية : ما يتعلق بالهيكلة الداخلية لمديرية الإشراف ولأقسام الإشراف التربوي في المديريات ووصف مهام العمل والمؤهلات المطلوبة.

المتطلبات الإداريه للإسناد التربوي على مستوى الوزارة

* تطوير آليات عمل المشرف التربوي
* بناء قاعدة بيانات للإشراف التربوي وبوابة إلكترونية للاسناد التربوي
* تغيير الوضع اللوجستي
* تطوير عملية اختيار المشرف
* تفعيل التكنولوجيا

المتطلبات الفنية لحاجات الإسناد التربوي

* (التقرير النوعي).
* (دعم المساند التربوي للمعلم).
* (التقييم لكشف التحديات وتحسين التعلم).
* (الحوار حول البيانات).
* (ثقافة التعاون والشراكة).
* (التأمل الذاتي و الحقيبة التراكمية).
* (توكيد الجودة وادارة الأداء).

المتطلبات الفنية للإسناد التربوي

من أهم المتطلبات الفنية للإسناد التربوي بناء القدرات حول ما يأتي :

* تحليل البيانات
* القيادة الموزعة
* مهارات الإسناد التربوي
* مهارات التدريب البنائي
* الاستقصاء التعاوني

متطلبات النجاح للإسناد التربوي

* دراسة احتياجات المعلمين الذين يتابعهم المساند وفقاً للأولويات الواجب مراعاتها بالنسبة للمعلم والمدرسة
* تطوير خطة المدرسة وتحسينها وخاصة فيما يتعلق بالأهداف المتصلة بتعلم الطلبة وتحسين تحصيلهم
* إحداث التغيير المأمول الذي يحتاج إلى المزيد من مهارات التدريب والمهارات القيادية الأخرى .
* مهام متصلة تماماً بأدواره الفنية والإدارية الداعمة والمساندة لمدير المدرسة والمعلم
* استراتيجيات واضحة لتقييم عمل المعلم وأدائه والمرتبط بتحسن تعلم الطلبة وأيضاً وجود أدوات قادرة على قياس هذا الأداء

تتطلب المرحلة الحالية الإسناد التربوي بإطار من الشراكة والتعاون والزمالة بين المشرف والمعلم. وعلى المشرف التربوي أن يدرك أنّ المهارات الشخصية للتواصل أصبحت لا تقل أهمية في عمله عن المهارات الفنية والتخصصية.

لقد أصبح على المساند التربوي أن يمتلك القدرة على الاستجابة للحاجات الشخصية والفريدة لكل من المعلمين الذين يقدم لهم الخدمة، وأصبح من الأنسب أن نستبدل مقطع سوبر(فوق) في supervision إلى كو(معا) فيco-vision وبات من الضروري التركيز على مفاهيم الزمالة، التعاون، التضافر، التشاور لتحقيق الاهدف المشتركة

الاستثمار الأمثل لتقنية الاتصال والمعلومات في العمل الإشرافي ومجموعات العمل والنشر والتواصل والتخطيط.وبناء قواعد البيانات المختلفة، وبناء بوابة إلكترونية تختص بالعمل الإشرافي.

المحور الثاني: القيادة التحويلية

إن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين الإدارات الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا، فالقيادة التي تلهم التابعين وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات تمتلك صفات القيادة التحويلية، فالقادة الناجحون هم القادرون على إيصال رؤيتهم وتحفيز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، ويعود كل ذلك إلى القيادة التحويلية.
أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساساً لدراسة القيادة ، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة .. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. (Burns, 1978, Bass, 1990)

وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" . (Burns 1978 : 20)

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns

تلك القيم القيم الداخلية ، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد ، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعة ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم .

وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة، (القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية). فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة .. وبعبارة أخرى : فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول علية على سبيل المثال، زيادة في المكافآت ، وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال .

ويعتقد (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية ، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي .

وقد طور (Bass and Avolio 1994) استبانة متعددة العناصر " Multifactor Leadership Questionaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1. الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .
2. الحفز الإلهامى : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .
3. الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .
4. الاعتبار الفردي : وتظهر هذة الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

إن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا الإدارية هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية، وأن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير .

وأخيـرًا، يتضـح أن نجـاح القيـادة التحويليـة مـرتبط بعناصـر ومواصـفات سـلوكية ومعرفيـة وأخلاقية.

أهداف القيادة التحويلية:

لخص ليثوود (Leithwood,1992) أهداف القيادة التحويلية في المدرسة بما يأتي:

- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي، على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية.
- تعزيز نمو المعلمين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني .
- مساعدة المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات حـلاً تعاونياً إيجابيـاً.

خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي :

تمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها - كما ذكرها جروفز(Groves, 1996) - ما يأتي :

- تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة .
- تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم .
- توكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل .
- تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم .
- تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
- تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
- تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة .

لذلك فإن القائد العظيم هو الذي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، وإمداد مرؤوسيهم وإلهامهم وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل، وخلق مناخ المشاركة وتهيئة الظروف المساعدة لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات السليمة.

المحور الثالث: أخلاقيات مهنة التعليم

يعدّ ُ موضوع أخلاقيات مهنة التعليم من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد المشكلات الأخلاقية و النقد الموجه للمؤسسات التي لا تعتمد على إطار أخلاقي واضح وشفاف، وفي ظل تزايد الضغط القادم من مؤسسات المجتمع المدني وجماعات الضغط الأخرى وتنميط المعايير الفنية على الأقل عالميًا وتراجع الحكومة عن الأعمال بل وأغلب المؤسسات في ظل تنامي ظاهرة الخصخصة ، فإن

موضوع أخلاقيات المهنة أصبح من المواضيع ذات الاهتمام الكبير من قبل الحكومات والجامعات والمنظمات العالمية والمحلية ، وظهرت أشكال مهتمة من المنظمات بهذا الموضوع مثل منظمة الشفافية العالمية وإدخال الموضوع كمادة دراسية مستقلة في الكثير من الجامعات العالمية وإنشاء أجهزة مختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري (عبد السلام، 2010).

مفهوم أخلاقيات مهنة التعليم :

هي تلك المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المحددة والتي يتعلق افراد المهنة بالالتزام بها ، ويمكن القول بأنها السلوكات التي يتمثل بها أصحاب المهن في مجالات تعاملهم مع الآخرين في المجتمع المحلي وفي المهنة ذاتها ، ويعبر عنها أيضًا بأنها مجموعة من القواعد السلوكية الإيجابية التي تلزم الممارسين لمهنة ما القيام بمهام المهنة وتحفظ حقوق العاملين والمستفيدين ، ولا تتعارض مع القيم والمبادئ والمعتقدات والأعراف السائدة في المجتمع ،وتحدد العلاقة المهنية بين اعضاء الفريق المهني (ناصر، 2006)

ويعرفها (ياغي،2001) كما ورد في (السعدية ،2012) بأنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحًا في تعامله مع الناس ، ناجحًا في مهنته ما دام قادرًا على اكتساب ثقة المتعاملين معه من عملاء وزملاء ورؤساء ومرؤوسين .

أهمية أخلاق مهنة التعليم :

إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد أم المجموعة في مهنة معينة يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المؤسسة عن النظرة الضيقة لمصالحها التي تتجسد أحيانًا في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل

وتظهر أهمية أخلاقيات مهنة التعليم على مستوى الفرد مرؤوسًا أو قائدًا من خلال مجموعة من النقاط ، منها ما يأتي (عبد السلام، 2010)

- الأخلاق المهنية تجعل سلوك المهني الأخلاقي متصفاً بالثبات والتماسك ونفسيته موصوفة بالرضى والتوافق .
- الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم يؤدي إلى الإرادة القوية والعزيمة مع الاختيار السلوكي الحسن الذي تبناه واقتنع به .

- الخلق القويم يوجد الالتزام والاحترام تجاه الذات بما يدفعها للأداء الفعّال والاتجاه بانتظام واستمرار نحو الأفضل .
- نجد ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحاً على المدى الطويل .
- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة يقترن بالالتزام بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة .
- وأخيرا فإن – الاهتمام بالأخلاق المهنية يسهم فى تحسين المجتمع ككل، فتتراجع الممارسات الظالمة، وتتوافر الفرص المتكافئة للناس، وتنفذ الأعمال بواسطة الأعلى كفاءة، وتستخدم الموارد المحدودة فيما هو أكثر نفعاً، ويقطع الطريق على الطفيليين والمتربّحين تدريجياً، ويتسع بالتدريج المجال، أمام المجتهدين . كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق المهنة .

مصادر أخلاقيات مهنة التعليم:

تتعدد المصادر التي تستند إليها الأخلاقيات المهنية في أي مجتمع من المجتمعات كما أن أهمية هذه المصادر النسبية وقدرتها على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر ومن فترة إلى أخرى ، إن الدين والتاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع تعتبر كلها مصادر تساهم في تشكيل أخلاقيات المهن في أي مجتمع من المجتمعات.

ذكر (السروجي، وأبوالنصر، 2008) المصادر الآتية لأخلاقيات المهنة:

- الأديان السماوية .
- قيم وأخلاقيات المجتمع .
- قيم وأخلاقيات المهن الأخرى.
- نتائج البحوث والدراسات العلمية في مجال الاخلاقيات المهنية .
- الدروس المستفادة من الخبرات العملية عند ممارسة المهنة في الميدان .
- الدروس المستفادة من الأخطاء لمهنية التي يقع فيها الممارسون للمهنة .

وقسمها كل من (السعود وبطاح، 1996) كما جاء في (الخرابشة والربابعة، 2008) إلى المصادر الاتية:

- مصدر فلسفي أو فكري حسب الفلسفة التي يؤمن بها صاحب المهنة وحسب فكره .
- مصدر اجتماعي مستمد من ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده .
- مصدر سياسي : حيث يؤثر النظام السياسي السائد في أخلاقيات الأفراد.
- مصدر تنظيمي ويكون حسب القوانين والانظمة المتفق عليها في المؤوسسة لتوجيه سلوك العاملين.

و ذكر التونجي (2011) مجموعة من الأخلاقيات المهنية منها:

- التوظيف على أساس الكفاءة والاختصاص لا على أساس الواسطة والقرابة وغيرها .
- ضرورة ارتباط المؤسسات الانتاجية بالمؤسسات الثقافية للفائدة وتسهيل تبادل المعلومات .
- قبول الافكار الجديدة ذات الأثر الإيجابي في مواكبة التغيير .
- تقبل المنافسة الشريفة والمشروعة مع المؤسسات الأخرى بهدف الوصول إلى الأفضل في الانتاج والتسويق .
- إفساح المجال للنجاح والتقدم ،ومدّ يد العون للمبدعين

وهناك مجموعة كبيرة من الأخلاقيات منها ماهو مذكور في القرآن الكريم والحديث الشريف وكذلك في الدراسات والبحوث ،وتنتهج المؤسسات طرقًا خاصة متعددة على أسس خاصة بها لوضع المواثيق والمدونات الأخلاقية لمهنها وتحدد أخلاقيات المهنة لكل من الرؤساء باعتبارهم قادة وللمرؤوسين أيضًا . من أبرزها :الالتزام بالموعيد ، والإيجابية ، الاحترام المتبادل، الشورى، العدالة، وتقبل الرأى الآخر باحترام، وسعة الصدر، و يقظة الضمير، والعفو، واللطف، وقوة العزيمة، وقبول النصيحة، والعدل .

والقادة الأخلاقيون يجب أن لا يتكلموا عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم، و هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا ملتزمين بقيم ومبادئ المؤسسة ومستعدين للتصرف على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يطالب الموظفين على كل المستويات بتحمل المسئولية الأخلاقية كقادة أمام من هم أقل منهم في المستوى.

خصائص أخلاقيات مهنة التعليم :

تُنظم أخلاقيات مهنة التعليم من خلال وضع نظم و معايير للسلوك الأخلاقي لجميع العاملين رؤوساءً ومرؤوسين، وغالبًا مايتم هذا من خلال مدونات أخلاقية أو ميثاق أخلاقي يجب أن يحمل خصائص معينة من أبرزها ما يلي :

الخلقية والعلمية: بحيث تشتمل المواثيق على الدلالة على الأخلاق بمفهومها العام، ودلالتها الإنسانية والمجتمعية، مع ربطها بطبيعة المهنة أو الوظيفة.

الالتزام والعقوبات: يوضّح الميثاق الالتزامات المهنية تجاه شرف المهنة، وزملاء المهنة، إضافة إلى المنظمات والمؤسسات القائمة على شؤون المهنة، فضلاً عن المستفيدين من المهنة بكل أطيافهم على مستوى الفرد والمجتمع والدولة.

الشمول والتصنيف: بحيث يستوعب الميثاق التخصصات التابعة للمهنة، كما يصنف الميثاق إلى أقسام وأبواب تتعلق بالشرائح المختلفة.

الاختصار والتركيز: وذلك يظهر في صورة عبارات محكمة موجزة.

السهولة والوضوح: بحيث تكون النصوص مفهومة لمنسوبي المهنة، والمستفيدين منها.

أخلاقيات المدير تجاه مهنته كقائد تربوي وأخلاقيات المعلم تجاه مهنته. (عبد السلام، 2010).

وقد أوضح (ناصر ، 2006) الأخلاقيات التي يجب أن يلتزم بها مدير المدرسة والمعلم كما يأتي:

1. **أخلاقيات مدير المدرسة :**

إن أخلاقيات مدير المدرسة لها أثر كبير في سلوك كل من التلاميذ والطلاب والعاملين في المدرسة ، فعليه أن يتحلى بالأخلاقيات الآتية:

- التسامح إزاء اختلاف وجهات النظر بين العاملين معه .
- الحث على العمل بروح الفريق والتأكيد على العمل الجماعي .
- بناء علاقات اجتماعية طيبة مع العاملين معه .
- أن يكون مثالاً في المواطنة الصالحة.
- أن يحترم الآخرين ويقدرهم .
- أن يكون عادلاً في تقسيم الواجبات والاعمال مع العاملين.
- أن يكون نزيها وموضوعياً مع زملائه .

2. **أخلاقيات المعلم :**

- أن يكون المعلم بمركز الأب لأبنائه

- أن يكون قدوة صالحة لهم طلابه .
- أن يراعي أنماط تفكيرهم ويتعهدهم ويأخذ بيدهم للنمو السوي .
- أن يلتزم بالصفات الجيدة كالصدق والنزاهة والاحترام والموضوعية .
- أن ينمي لدى طلابه الاعتزاز بمبادئهم وعقائدهم وتقاليدهم وتراث أجدادهم.

وهناك أيضًا قواعد أخلاقية تنظم العلاقات بين الزملاء ومع المجتمع المحلي، منها على سبيل المثال التعاون وعدم إثارة الفتن والمشورة وإسداء النصيحة.

المسؤوليات القانونية والأخلاقية في العمل المهني :

ومن أهم المسؤوليات القانونية والأخلاقية في العمل المهني ما يأتي:

1. **المسؤولية القانونية للمهنة :**

يقصد بالمسؤولية القانونية للمهنة ما يترتب على الإخلال بواجبات المهنة من تبعات قانونية تحددها القوانين أو الجهات الرسمية المشرفة على ممارسة المهنة كالنقابات أو الوزارات أو الهيئات أو القضاء .(السعدية ،2012)

2. **المسؤولية الأخلاقية :**

وهي المسؤولية الأدبية التي يتحملها الموظف أو المهني وتترتب هذه المسؤولية على الموظف أو المهني حين يخالف واجبًا أخلاقيًا مثل الغش في العمل أو التغيب المستمر عن أداء الواجب أو الإخلال بشرف المهنة ، فالمسؤولية الأدبية هنا تخرج عن الدائرة القانونية ، ويترتب عليها عقوبة قانونية ، ولكن جزاءها قد يكون أشد من المجتمع أو الجماعة المحيطة في العمل ، فقد يكون النبذ أو الاحتقار ، أو عدم الاحترام .(ناصر،2006)

إن موضوع أخلاقيات المهن موضوع واسع جدًا وذو أهمية كبيرة خاصة في هذا العصر الذي يشهد تغيرات كبيرة ومتسارعة ووجدت خلال كتابتي لهذا الموضوع أننا في الوطن العربي عمومًا وفي الأردن بشكل خاص بحاجة ماسة إلى مدونات أخلاقية يتم تفعيلها وذات معايير ملائمة لواقعنا وبذات الوقت فإنَ الحاجة ماسة للعودة إلى تعاليم ديننا الإسلامي في العمل والكسب المشروع والحث عليه

مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في الأردن لعام 2014

استجابة لتوجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة ، وترجمة لرؤية جلالته بأن ثروة الأردن الحقيقية هو الإنسان بما عرف عنه من قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الإنجاز ، فإننا نشدد التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الحقيقية للتنمية ، وذلك بتأصيل ممارسات النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد والالتزام بالأخلاقيات الوظيفية العامة والمهنية ، ولذا فإننا نؤكد على ما يلي :

1- التركيز على أسس العدالة ومبادئها وعلى تكافؤ الفرص والشفافية والمساءلة والنزاهة المهنية والحيادية والانتماء للوطن والدائرة والإصرار على تحقيق رسالتها وأهدافها وتحمل المسؤولية.

2- تعزيز ثقة المواطن ومتلقي الخدمة بعمل المؤسسة الحكومية زيادة الاحترام والتقدير لدورها في توفير الخدمات.

3- أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط متوخيا الأمانة والنزاهة .

4- تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات الوظيفة.

5- الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات أو أعمال تنتهك الآداب والسلوك القويم.

6- احترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وكياسة وحيادية.

7- السعي إلى اكتساب ثقة الجمهور من خلال نزاهته وتجاوبه وسلوكه السليم في كل أعماله بما يتوافق مع القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة .

8- إنجاز المعاملات المطلوبة بالسرعة والدقة المطلوبة وضمن حدود الاختصاص.

9- توفير المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة والمتعلقة بأعمال ونشاطات الدائرة بدقة وسرعة دون خداع أو تضليل وفقاً للتشريعات النافذة.

10- المحافظة على المال العام ومصالح الدولة وممتلكاتها وعدم التفريط بأي حق من حقوقها

11- عدم استخدام ممتلكات الدولة للحصول على مكاسب خاصة أو للترويج عن سلع أو خدمات لمنفعته الشخصية أو منفعة طرف ثالث. (وزارة التربية والتعليم، 2014).

مما سبق يلاحظ أنه قد تناول الإطار النظري موضوع الإشراف التربوي من حيث مفهومه وأهميته ومراحله وأهدافه وقد تمّ عرض نماذج معاصرة منه، وكذلك تم توضيح آلية تقويم عمل المشرف التربوي، ومن ثمّ تمّ التطرق إلى الإسناد التربوي كمرحلة جديدة تستخدم في وزارة التربية والتعليم في الأردن بهدف التعامل مع المعلمين بإطار من الزمالة من أجل التحسين والتطوير من خلال التعرض إلى مسوغاته وآلية عمله، كما وتم التحدث عن القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها وأثرها في الميادين التربوية، وفي النهاية تم الحديث عن الأخلاقيات المهنية من حيث مفهومها وأهميتها ومصادرها وخصائصها.

ثانيا: الدراسات السابقة

للحصول على مدونة اخلاقية تتضمن آلية لتحصين المجتمع والحفاظ عليه من الفساد ليحظى بقبول المجتمع والعاملين، لا بدّ من الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت المحاور الأساسية للمدونة كما يأتي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الإشراف والإسناد التربوي

أ) الدراسات العربية

أجرى صيام (2007) دراسة هدفت إلى تعرف دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة في فلسطين، واستخدم فيها استبانة طبقها على عينة الدراسة المكونة من (226) معلماً ومعلمة، من مدارس المحافظة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل الأكاديمي والتخصصي، وذلك في مجال التخطيط وتنفيذ الدروس والتقويم، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية.

وقد أجرى المدلل (2007) دراسة هدفت تعرف واقع نظام الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الإعدادية ومعلميها العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية، وأثر المتغيرات الخاصة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمؤسسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (96) مشرفاً ومشرفةً، و(79) مديراً ومديرةً، و(331) معلماً ومعلمة، كما استخدمت استبانة اشتملت على (138) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة هي: مدخلات الإشراف التربوي، عمليات الإشراف التربوي، مخرجات الإشراف التربوي، وكان من أهم النتائج ان مدخلات الإشراف التربوي حصلت على المرتبة الأولى والمخرجات المرتبة الثانية والعمليات المرتبة الثالثة، أما واقع الإشراف التربوي فحصل على درجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لصالح الجنس أو عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق تعزى لصالح الوظيفة والمؤسسة التي يعملون بها.

وقام السلمي (2008) دراسة هدفت تعرف مدى إسهام المشرفين التربويين المنسقين في حل مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، والمعلمين، والمباني

المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (138) مشرفاً ومديراً، بمركز إشراف الجنوب في إدراة تعليم محافظة جدة، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إسهام المشرف التربوي المنسق أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم حيث بلغ المتوسط العام (2.94) بالنسبة للاجانب الإداري و (3.16) بالنسبة للجانب الفني، وأن المشرف التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسة المتعلقة بالمعلمين حيث بلغ المتوسط العام (3.45) بالنسبة للجانب الإدراي، و(3.87) بالنسبة للجانب الفني، وأن المشرف التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بالمباني المدرسية حيث بلغ المتوسط العام (3.84) بالنسبة للجانب الإداري و (3.04) بالنسبة للجانب الفني.

وأجرى غراب وعطوان (2009) دراسة هدفت الكشف عن اتجاهات معلمي المدارس الأساسية العليا نحو عملية الإشراف التربوي في محافظة غزة في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة موزعين على مدارس الحكومة والوكالة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حسب النوع والمدرسة والنوع الاجتماعي للمعلمين، واستخدم في الدراسة مقياس الاتجاهات المكون من (47) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في اتجاهاتهم نحو عملية الإشراف التربوي تعزى لنوع المدرسة (حكومة – وكالة)، ولصالح معلمي المدارس الحكومية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في اتجاهاتهم نحو عملية الإشراف التربوي تعزى للنوع الاجتماعي للمعلم ولصالح الإناث.

ب) الدراسات الأجنبية

وقد أجرى أوفاندو وهوقستين (Ovando & Huckestein,2003) دراسة هدفت معرفة دور مشرف المكتب المركزي في الممارسات الإشرافية الملحة في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس، والتعرف على مساهماتهم في تحسين تقدم الطلبة، تكونت عينة الدراسة من (59) مشرفاً ومشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعة تكساس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوىً عالٍ من الاتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الملحة ،وكانت أعلى ثلاثة أبعاد هي: الاتصالات، والتخطيط والتغيير، والبرنامج التعليمي، وكان أقلها تنمية العاملين، والمناهج، والملاحظات الاجتماعية، وأظهرت

الدراسة أربعة أدوار للمشرف وهي: المسهل، ومطور العاملين، ومخطط المنهاج، ومزود المصادر، وأظهرت النتائج كذلك أن مشرفي المكتب المركزي يساهمون في تقدم الطلاب بالعمل في مدى واسع من الأعمال التي تهدف إلى مساعدة المدارس والمعلمين ومنها: إدارة تنمية العاملين، وزيارة المدارس، والتخطيط للأنشطة .

وقد أجرت أيدي وزبيدة (Eady & Zepeda, 2007) دراسة هدفت تعرف أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف التربوي وتطوير العاملين، حيث تم بحث تصورات ثلاثة مديري مدارس متوسطة ريفية بينما كانوا يطبقون قانون الإصلاح التربوي، وقد استخدم منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل كايسروير من داخل الحالة وعبر الحالة، وقد استخدمت المقابلات كأداة للدراسة، حيث أجريت ثلاث مقابلات مع كل من المشاركين الثلاثة بمجموع تسع مقابلات، وأظهرت البيانات خمس تصورات وهي:

- يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بوساطة نتائج الاختبارات القياسية.
- يتم الإشراف عن طريق زيارات فصلية.
- تؤثر الترقية على تطوير العاملين.
- التمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين.
- تطبيق القانون بصورة عكسية على جدول المدرسة المتوسطة التقليدي.

وقد أجرى كل من جلانز وشومان وسوليفان (glanz, Shuman & Sullivan: 2007) دراسة هدفت معرفة تأثير الإشراف التعليمي على الإشراف وعلى أداء الطالب، وتبين هذه الدراسة ثلاثة أجزاء عن حالة الإشراف التعليمي في العديد من المدارس الحكومية في مدينة نيويورك، وقد استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة لدراسة الثلاثة أجزاء تلك، حيث وجد الباحثون في الأجزاء الأولى من الدراسة عن طريق الاستخدام المكثف للاسبيانات والمقابلات أن الإصلاح التربوي المركزي له نتائج مهمة على الإشراف التعليمي، وأوضحت النتائج أن المديرين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام بالإشراف المستمر والبناء وغالباً كان يعهد بالإشراف إلى المدربين غير المدربين على الإشراف وليس لهم السلطة المؤسساتية لعمل الإصلاحات اللازمة من أجل ضمان التدريس الجيد، وأوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقييمياً، وتم اكتشاف العديد من أمثلة التطوير الإشرافي والمهني.

وقد قام كولانتونيو (Colantonio, 2005) بدراسة هدفت تطوير أنموذج يسمح للمديرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير العاملين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان المنهج التجريبي هو المستخدم في الدراسة، وقد بينت الدراسة أنه إن كان هدف المدرسة هو تحسين جودة البيئة التعليمية التي تقدمها لتلاميذها، "بيئة تشجع التفكير الإبداعي وحل المشاكل، والتعليم التعاوني، والمستويات العليا من التفكير"، فإنه من الواجب على مدير المدرسة أن يبتكر نفس تلك البيئة للمعلمين الذين هم مسؤولون مباشرة عن نجاح المدرسة والتلاميذ، كما أن تطوير أنموذج يسمح للمديرين بتكامل وظيفتي الإشراف التعليمي وتطوير العاملين اللتين أحياناً ما تكون منفصلة سوف تساهم في إنجاز هدف المدرسة كمؤسسة تعليمية وسوف تساعد التلاميذ على التقدم المستمر في كل حصة دراسية، لتكامل تلك المسؤوليات وكذلك يجب على المدير تطوير المعرفة وتأسيس الثقة، وتبني بيئة تعليمية، كما وأوضحت الدراسة أن نموذجي الإشراف التحليلي والتدريب الإدراكي ضروريان لنجاح العملية التعليمية.

المحور الثاني الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

أ) الدراسات العربية

أجرى العمراني (2004) هدفت تطوير أداة لقياس سلوك القيادة التحويلية في الإدارة التربوية في اليمن، وقد حددت أبعاد الأداة وصيغت فقراتها بما يتناسب مع البيئة التربوية اليمنية، وتم إيجاد صدقها وثباتها وبعد ذلك طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (831) معلماً ومعلمة واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تمّ استخدام التحليل العاملي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى صلاحية الأداة لقياس سلوك القيادة التحويلية للمديرين اليمنيين .

كما أجرى بني عطا (2005) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية (Interpersonal) عند المعلمين. وقد تكونت العينة من (668) معلمًا ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية و استخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ومقياس ماسلاك للاحتراق النفسي، واستبانة العلاقات البينشخصية . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة ، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \le 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين ، بينما وجدت علاقة

ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \le 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم

وهدفت دراسة العنزي (2005) تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين . وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (764) معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي " أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \le 0.05$) في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات : التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية ، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى ($a \le 0.05$) بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين و الأداء الوظيفي للمعلمين .

أما دراسة الرقب (2010) هدفت تقصي العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعيّة الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة وقد اعتمد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (567) استبانة بنسبة (85.90%)، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية إذ توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن الأنماط السلوكيّة (التأثير المثالي، والدافعيّة الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعيّة الإلهامية، والحفز الفكري، رعاية الأفراد) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، والجنس، واسم الجامعة، وسنوات الخدمة).

وأجرت شقوارة (2012) دراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية فيها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (95) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإداريّة في الجامعة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائيّة. واستخدمت استبانة القيادة متعدّدة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويليّة بشكل عام، وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهاميّة)، بشكل خاص، بعد ترجمتها إلى اللغة العربيّة، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويليّة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإداريّة فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للاستبانة، فقد تراوح المتوسّط الحسابي بين مرتفع جداً لبُعد الدافعيّة الإلهامية وبمتوسط حسابي (4.39)، ومرتفع لبُعد رعاية الأفراد، وبمتوسط حسابي (4.09). في حين لم يكشف اختبار "ت" عن وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العيّنة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويليّة، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالــة إحصائيــة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الدافعيّة الإلهامية ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

ب) الدراسات الأجنبية

لقد أجرى جريفث (Griffith, 2004) دراسة، وكان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل في ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة في عدد الطلبة ومتعددة في خصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

في حين هدفت دراسة بولكن وجودبوي (Bolkan & Goodboy, 2009) اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتخصصات الكليات ومخرجات تعلّم الطلبة ومشاركتهم، ومعرفة الطلبة لمصداقية عضو هيئة التدريس، إذ كانت عينة الدراسة مكوّنة من (165) طالباً وطالبة. وأظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في التعليم مرتبطة ارتباطاً متوسطاً إلى قوي مع متغيرات المخرجات.

وأجرى باشام (Basham, 2010) دراسة وقد هدفت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادليّة لحل المشكلات التي تواجههم. واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (52) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن الخبراء اختاروا (41) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن (61%) من هذه المحكّات متوسطة بينما عدّ (56%) منها ذات مستوى دال إحصائياً، وخلصت الدراسة إلى:

أن التمييز بين القيادة التبادليّة والقيادة التحويلية ليس بالوضوح المعتمد تقليدياً، وأن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية، وأنه يُقدر رؤساء الجامعات الحاجة الماسة لوجود رؤية ورسالة وأهداف، كما وأنه يُقدر رؤساء الجامعات وجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة، وأن التحدي الرئيس لرؤساء الجامعات هو إجراء تغيير في الثقافة التقليدية والتاريخية في الجامعات، وعلى رؤساء الجامعات تطبيق نمطيْ القيادة (التبادليّة والتحويلية) لضمان إحداث تغيير على مستوى الأفراد والكليات نتيجة للاهتمام الشخصي بهما، وإن التغير في الدعم المادي للجامعات يتطلب تطبيقاً مُركّزاً لمبادىء القيادتين التحويلية والتبادليّة ومفاهيمهما، وعلى رؤساء الجامعات أن يتمتعوا بالالتزام الذاتي للجودة، وعلى رؤساء الجامعات أن يمتلكوا كفايات خاصة للمعرفة ومهارات للقيادة وخبرات تقنية، كما وعلى ورؤساء الجامعات أن يتمتعون بالحماسة اللازمة لممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادليّة.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت أخلاقيات المهنة

أ) الدراسات العربية

وقد أجرى الحوراني (2005) دراسة، وقد سعت الدراسة إلى تحديد السلوك الخلقي للأستاذ الجامعي في المجال الأكاديمي، كما يراه أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية، وقد تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد والبالغ عددهم (741) عضواً، بالإضافة إلى جميع طلبة البكالوريوس البالغ عددهم (30953) طالباً وقد تم اختيار عينة عشوائية من طلبة الجامعة بلغ عددها (2059) طالباً. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (90) فقرة موزعة على تسعة أبعاد هي: كفاية الأستاذ الجامعي في جانب المحتوى الدراسي، وكفايته في جانب عملية التدريس وطرائقها، وتعامله مع المواضيع ذات الحساسية الخاصة قي قاعة التدريس، وتنمية التفكير العلمي والإستقلالية لدى الطالب، والعلاقات الثنائية بين الأستاذ الجامعي والطالب، والأمانة والموثوقية، واحترام الزملاء، والتقييم الصحيح لأداء الطالب، واحترام

الجامعة وتعليماتها، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة إزاء (14) سلوكاً كانت أكثر أنماط السلوك لاخلقية، كما توصلت الدراسة – عند تحليل أداء أعضاء هيئة التدريس إزاء أخلاقيات السلوك الأكاديمي للأستاذ الجامعي – إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس،والكلية، والرتبة الأكاديمية. وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر أو الجامعة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على درجة الدكتوراه. وتوصلت الدراسة – عند تحليل أداء الطلبة إزاء أخلاقيات السلوك الأكاديمي للأستاذ الجامعي - إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى الدراسي، ومكان إقامة عائلة الطالب، ومستوى التحصيل. وتوصلت الدراسة أخيراً إلى تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي.

وقد أجرت يحيى (2010) دراسة هدفت تعرف درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2010/2009)، والبالغ عددهم (12056) معلماً ومعلمةً.

ولتحقيق أهداف الدراسة، أختيرت عينة طبقية عشوائية، بلغ عدد أفرادها (1349) معلمًا ومعلمة، أي ما نسبته(% 11) ، موزعين على المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية. وقد طورت الباحثة استبانة لقياس درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم،وقد تكونت من (64) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

-إن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت كبيرة جدًا، كما وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور؛ ولمتغير الخبرة؛ ولمتغير المديرية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد أجرت خلف (2010) دراسة هدفت الكشف عن أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار، ولغرض معالجة المشكلة البحثية وتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضيته تم بناء الإنموذج الفكري متمثلاً بظهور أثر الفعل الأخلاقي في القرار الصائب من خلال دراسة المعلومات والبيانات وانتخاب قرار من بين البدائل المتاحة. واعتمد أسلوب الدراسة التحليلية الوصفية بهدف الوصول إلى النتائج المتوخاة . كما استند البحث على استمارة الملاحظة كوسيلة للاستبيان. وأُعتمدت عينة بحثية مستجيبة مؤلفة من 250 أكاديمي في بغداد .واستغرقت العملية المسحية قرابة أربعة أشهر. واعتمد المقياس السمانتيكي لجمع البيانات وبرنامج التحليل التائي t- test باستخدام الحقيبة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات بغية اختبار مدى فاعلية المتغيرات المعتمدة، وقد أوضحت النتائج فاعلية متغيرات الفعل الأخلاقي الإنصاف في بناء القدرات وإتاحة الفرص المتكافئة عند صنع القرار واتخاذه، والارتباط بالتنمية وإثراء الإقتصاد والتعامل الكفؤ مع القرار، واتخاذ القرار بما ينسجم وروح العصر من التقنية والصيغ الجديدة، والمرونة في إسلوب اتخاذ القرار، والقرار المحقق للأهداف الحاضرة دون المساومة على مقدرة الأجيال القادمة، والاتزان والانضباط والإصرار على تحقيق أهداف المنظمة، و إدارك العلاقات القائمة بين البيئة المجتمعية والأنظمة الحضارية لصنع القرار، والتمكين والحرية في انتخاب بديل من بدائل القرار، ومشاركة الآخر في القرار وعدم التهميش والإقصاء.

أجرى إبراهيم (2012) دراسة هدفت اقتراح ميثاق لأخلاقيات مهنة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية بنود ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم الحالي في المملكة العربية السعودية بناء على استجابة عينة الدراسة عالية، وأن درجة ممارسة بنود ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم الحالي في المملكة العربية السعودية بناءً على استجابة عينة الدراسة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الأهمية والممارسة لبنود الميثاق الحالي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وبناءً على ذلك تم وضع الميثاق المقترح من خلال واقع الأهمية والممارسة لبنود الميثاق الحالي لأخلاقيات مهنة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

وقد أجرت العرايضة (2012) دراسة هدفت تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلمًا ومعلمةً، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. ولجمع اليانات استخدمت أداتان، الأولى "استبانة القيادة الأخلاقية" وقد تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها، أما الثانية فكانت

استبانة"سلوك المواطنة التنظيمية" التي أعدها أورغان (Organ) بعد أن تم ترجمتها إلى اللغة العربية، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، أما نتائج الدراسة فكانت على النحو الآتي:

إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.24)، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.21)، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة لأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

ب) الدراسات الأجنبية

أجرت ستاسي وأليس وباربرا (Stacy, Alice & Barbra, 2003) دراسة هدفت تحديد درجة وعي القادة التربويين بالمعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية، إذ تم التركيز على المسؤولية الإدارية، وسلوكات الإدارة الأخلاقية وخصائصها، وسلوكات اتخاذ القرار اليومي بناء على المعايير القومية للسلوك الأخلاقي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر سلوكات الإدارة الأخلاقية عند المديرين كانت تحقيق العدل والمساواة، والاحترام والانفتاح، والتمركز حول الطلبة، والإصغاء للمعلمين والطلبة، وتقديم التسهيلات، وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم، والصدق، والإيجابية، والمعرفة العلمية، وامتلاك توقعات عالية عن العملية التربوية، بالإضافة إلى المعرفة العملية بالإدارة.

وقد أجرى كاوتشر (Kaucher, 2010) دراسة هدفت تعرف العلاقة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي"، وقد تم جمع المعلومات من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا، ومن خلال وجهات النظر المستنبطة أظهرت النتائج أن هناك علاقة متبادلة قوية ما بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي، وكان الصدق والاستماع والجدارة والكفاية والأهلية والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة. وقد وجدت هذن الدراسة أن الصدق والأمانة والاستقامة هي السمات الأهم من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين.

وقد أجرى مكانوس (McManus, 2011) دراسته النوعية الأخلاقية والتي هدفت معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوجه نحو الارتباط والجنس من جهة وبين توقع القيادة الأخلاقية من جهة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (45) مرؤوساً و(33) قائداً في مواقع قيادية مختلفة في الولايات المتحدة، ولا تقل خبرتهم عن ستة أشهر، وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج كان أهمها: أن أولئك الذين يصنفون على أنهم متوجهون نحو الاطمئنان والثقة والأمن قد أحرزوا نقاطاً أكثر في مقياس القيادة الأخلاقية من أولئك الذين ينفون علنًا أنهم متوجهون نحو التجنب والقلق . وأشارت الدراسة إلى أن محصلة التفاعل ما بين الجنس والتصنيف حسب التوجه للارتباط يؤثر في متوسط النقاط التي يحرزها أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية.

وقد أجرى بيج بي (Big Bee, 2012) دراسة هدفت في المقام الأول تعرف كيفية توجيه مديري التعليم الخاص للمعضلات الأخلاقية في هذا الحقل، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وتكونت من (10000) معلم في التعليم الخاص في الولايات المتحدة، وكان من أهم نتائج الدراسة تعليق المديرين بأنه لم يتم تدريبهم بالشكل الكافي والجيد للتعامل مع المعضلات الأخلاقية والتوصل إلى أن المبادئ المهية الأخلاقي تتحكم في عملية صناعة القرار على مستويي الأفراد والجماعات الديناميكية.

وقد أجرى فنج (Feng,2011) دراسة هدفت استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد في تايوان، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدارسة، وبينت نتائج الدراسة أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة، وأوضحت كذلك أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان تعتمد على الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها

تم جمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، مع المحاولة المستمرة لجمع مجموعة من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة والتي تتناول عدة مواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات.

أولاً: تضمنت الدراسات السابقة عدة أمور وخصائص منها ما يأتي:

1- الإشراف التربوي
2- القيادة التحويلية
3- الأخلاقيات المهنية

وقد انتهت الدراسة بضرورة إعداد مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، وضرورة متابعة المشرفين التربويين العاملين في الوقت الحاضر لتفعيل وتطبيق المبادئ الأخلاقية المقترحة في هذه الدراسة.

ويلاحظ أن هناك تشابه في هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث متغيراتها وأهدافها والكفايات الأخلاقية التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي، إلا أنها تختلف في موضوعها الدقيق المتعلق بالمدونة الأخلاقية، والتي يمكن أن تكون مرجعاً للمشرفين التربويين يحتكمون إليه في سلوكاتهم، إذ تناولت الدراسات السابقة أدوار المشرف التربوي وأهميته وكفايته، إلا أن هذه الدراسة تناولت بناء مدونة أخلاقية لتطوير سلوكات المشرفين وفاعليتهم في الأداء في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، إذ قلت الدراسات التي تتناول فاعلية وتطوير المدونات الأخلاقية المتعلقة بمهام المشرفين التربويين وتؤثر في تحسين أدائهم، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل تطوير مدونة أخلاقية للمشرفين التربويين.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحوراني (2005)، ودراسة يحيى (2010) ودراسة خلف (2010) ودراسة ستاسي وأليس وباربرا (2003)، ودراسة كاوتشر (2010) ودراسة ماكميناس (2011) ودراسة بيج بي (2012) ودراسة فنج (2011) في تناولها موضوع الأخلاقيات المهنية والسلوكيات التي يجب الالتزام بها في العمل، إلا أن هذه الدراسة اختلفت عن تلك الدراسات بانفرادها بالاهتمام بإعداد مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي.

كما أنها اتفقت مع دراسة الحوراني (2005) في تطويرها مدونة الأخلاقيات للسلوك المهني، وقد اتفقت مع دراسة ابراهيم (2012) في اقتراحها لعمل ميثاق لأخلاقيات مهنة التربية والتعليم، وأيضاً اتفقت مع دراسة العرايضة (2012) في غرض الدراسة وهو تعرف مستوى الممارسة الفعلي للقيادة الأخلاقية، ولكن دراسة الرقب (2010)، ودراسة يحيى(2010) تختلف في النتائج التي توصلت إليها عن الدرسة الحالية، إذ أشارت نتائجها الى وجود فروق تعزى الى الخبرة العملية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلٍ من العمراني (2004) باهتمامها بسلوكيات القيادة التحويلية، إلاّ أنها هدفت تطوير أداة لقياس سلوك القيادة التحويلية، في حين هذه الدراسة هدفت اقتراح مدونة أخلاقية للإشراف التربوي، وقد اتفقت مع دراسة بني عطا (2005)، في دراستها لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، إلا أنها اهتمت أيضًا بدرجة ممارسة القيادة التبادلية والتي لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العنزي (2005) باهتمامها بسلوك القيادة، إلاّ أنها ربطت السلوك القيادي التحويلي بالأداء الوظيفي والذي لم يتم التطرق إليه في هذه الدراسة، كما وأنها اتفقت مع دراسة كلٍ من الرقب (2010) ودراسة شقوارة (2012)، في أنها قامت بتقصي العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعيّة الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد)، وهذا ما تم التركيز عليه في هذه الدراسة.

وتلتقي هذه الدراسة مع دراسة كل من جريفث (2004) ودراسة بولكن ودودبوي (2009) ودراسة باشام (2010) باهتمامها بموضوع القيادة التحويلية وبأنها من أنماط القيادة الفاعلة ، وأن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مرتبطة بالمخرجات.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المقيد (2006) و دراسة المدلل(2007) التي أشارت الى وجود فروق تعزى إلى الجنس، وتتفق مع نتائج دراسة المقيد (2006)، التي أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي.

ولكنها تختلف مع دراسة صيام (2007)ودراسة آل مكي(2011) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى الى المؤهل العلمي وتختلف عن نتائج دراسة كل من صيام (2007)، ودراسة غراب وغفران(2009)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعزى الى الجنس.

ثانياً: تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة كما يلي:

- بيان أهمية القيادة التحويلية للمشرف المساند التربوي لأنها تعتبر الحل الأمثل للتعاون مع المعلمين والمديرين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- الوصول إلى تحديد المشرف المساند التربوي الأخلاقي الذي نريد في التعليم المدرسي.
- بناء أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهي (الاستبانة)، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
- الإفادة من الدراسات السابقة في تحديد أفراد العينة، وفي اختيار الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها لغرض استخدامها أو تبديلها لأغراض هذه الدراسة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع أخلاقيات الإشراف والإسناد التربوي المستند إلى القيادة التحويلية في الأردن، وهو موضوع تم تناوله بشكل غير كافٍ في الوطن العربي حسب علم الباحثة. كما وقد جاءت هذه الدراسة امتداداً

لتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة الإشراف التربوي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى لأهمية هذا المدخل في تحسين أداء المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تضمّن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي ابتدأ بوصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي أتّبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلا عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية

تم القيام بمراجعة الأدب النظري والتربوي للمصادر والمراجع والدراسات والدوريات لموضوع الدراسة الحالية المتعلقة بالتزام المشرفين التربويين بمدونة أخلاقية في الإشراف والإسناد التربوي. وقد اتّبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التطويري للتعرّف إلى مستوى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن من وجهة نظرهم، من خلال إجاباتهم عن فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات

اعتمدت الأطروحة على عدة أسس ضرورية لبناء المدونة الأخلاقية المقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن.

ومن هذه الأسس ما يلي:

أ) ركائز المدونات الخلقية:

احترام القانون، النزاهة، العدالة، الحيادية، استحقاق الثقة، الاستقامة.

ب) ركائز القيادة التحويلية:

التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات

شملت هذه الدراسة جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها والإجراءات المتمثلة في أدوات جمع المعلومات عن مستوى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن من وجهة نظرهم، وطرق التحليل سعياً لتحديد مكونات وعناصر ومبادئ المدونة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (1120) مشرفاً ومشرفة، ويتوزع مجتمع الدراسة حسب الجنس إذ بلغ عدد المشرفين التربويين(775) وعدد المشرفات التربويات(345)، وذلك استنادًا إلى خلاصة التقرير الإحصائي الصادر عن وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية لعام 2013. وتوزع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، فنجد أن هناك (261) مشرفاً ومشرفة حاصلين على شهادة البكالوريوس، (735) مشرفاً ومشرفة حاصلين على شهادة الماجستير، (124) مشرفاً ومشرفة حاصلين على شهادة الدكتوراه، والجدول رقم (1) يشير إلى توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي.

جدول رقم (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي

مجتمع الدراسة	الجنس	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
1120	الذكور	166	520	89	775
	الإناث	95	215	35	345
	المجموع	261	735	124	1120

عينة الدراسة

أُختيرت عينة عنقودية عشوائية من المشرفين التربويين في المملكة الأردنية الهاشمية، إذ بلغ عدد أفرادها (577) مشرفاً ومشرفة بواقع (402) مشرفاً و (175) مشرفة، وذلك وبمراجعة جدول اختيار العينة المناسب (Handout #16 Accreditation Study Course 2003 universal Accreditation Scard)، تبين أن حجم العينة المناسب هو291 فرداً. ومن أجل تعميم النتائج بشكل أفضل على مجتمع الدراسة، تمّ اختيار ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (577) مشرفاً ومشرفة، ويشير الجدول رقم (2) إلى ذلك.

جدول رقم (2)

توزع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي

عينة الدراسة		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
577	الذكور	136	226	40	402
	الإناث	73	92	10	175
	المجموع	209	318	50	577

يلاحظ من الجدول(2) أن عينة الدراسة مكونة من (402) مشــرفاً من الذكور، موزعين إلى (136) مشرفاً ذكراً من الحاصلين على شهادة البكالوريوس، و (226) مشرفاً ذكراً من الحاصلين على شهادة الماجستير، و(40) مشرفاً ذكراً من الحاصلين على شهادة الدكتوراه. و (175) مشرفة، منهن (73) مشرفة من الحاصلات على شهادة البكالوريوس، و(92) مشرفة من الحاصلات على شهادة الماجستير، و (10) مشرفات من الحاصلات على شهادة الدكتوراه. وبالتالي كان مجموع عينـــة الدراســـة (577) مشـــرفاً ومشـــرفةً.

أداة الدراسة

تم القيام بمراجعة الأدب النظري والتربوي للمصادر والمراجع والدراسات والدوريات لموضوع الدراسة الحالية المتعلقة بالتزام المشرفين التربويين بمدونة أخلاقية في الإشراف والإسناد التربوي. وقد اتّبع المنهج الوصفي التحليلي التطويري في هذه الدراسة للتعرّف إلى مستوى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن من وجهة نظرهم.

ولما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، ومن ثم تقديم مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، فإنه تمّ تطوير أداة للتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن.

تمّ تطوير استبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن بالرجوع إلى دراسات متعددة. وقد تكوّنت الاستبانة من (44) فقرة موزّعة على أربعة مجالات ،وعلى النحو الآتي:

- التأثر المثالي وعدد فقراته (22) فقرة.
- الحفز الإلهامي وعدد فقراته (9) فقرات.
- الاستثارة الفكرية وعدد فقراته (6) فقرات.
- الاعتبارية الفردية وعدد فقراته (7) فقرات. والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3)

مجالات وعدد فقرات استبانة درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التأثر المثالي	22
2	الحفز الإلهامي	9
3	الاستثارة الفكرية	6
4	الاعتبارية الفردية	7
	المجموع	44

والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأوليّة. وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات المقياس وزن مدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وقد أُعطي البديل بدرجة كبيرة جداً خمس درجات والبديل بدرجة كبيرة، أربع درجات، والبديل بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والبديل بدرجة منخفضة درجتين، والبديل بدرجة منخفضة جداً درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة

تمّ عرض الأداة على عشرة من المحكمين المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والإدارية من أعضاء هيئة التدريس في وزارة التربية والتعليم وكليات العلوم التربوية المختلفة من جامعات متعددة هي: الجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة العلوم الاسلامية، والملحق (2) يبين ذلك. وذلك للتأكد من درجة وضوح الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات ودرجة إنتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات، وقد عدّت موافقة المحكمين على كلِّ فقرة من فقرات الاستبانة وبنسبة (80%) وهي تشكل (8) أشخاص من المحكمين، مؤشراً على صدق الفقرات، واستقرّت الأداة بصورتها النهائية على ما هي من غير حذف لأي فقرة من فقراتها المكوّنة من (44) فقرة، والملحق (3) يبيّن الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب ثبات هذه الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) إذ طُبقت الأداة على عينة بلغ عدد أفرادها (40) مشرفاً ومشرفة من خارج عينة الدراسة، وأُعيد تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى بعد أسبوعين، ومن ثم تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي من خلال حساب معادلة كرو نباخ الفا للتطبيق القبلي على العينة الاستطلاعية. والجدول (4) يبين معاملات ثبات الاستبانة بالطريقتين على النحو الآتي:

جدول رقم (4)

معاملات ثبات الأداة

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرو نباخ الفا
1	التأثر المثالي	0.87	0.91
2	الحفز الإلهامي	0.85	0.83
3	الاستثارة الفكرية	0.83	0.87
4	الاعتبارية الفردية	0.82	0.88
	الدرجة الكلية	0.88	

يلاحظ من الجدول السابق معاملات ثبات أداة الدراسة، إذ كان معامل ارتباط بيرسون (0.88)، للدرجة الكلية، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.82- 70.8)، في حين

تراوحت معاملات كرو نباخ الفا للمجالات بين (0.83 -0.91) وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي

- الجنس وله فئتان : ذكور وإناث
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: _ بكالوريوس+ دبلوم.

_ ماجستير.

_ دكتوراه.

- سنوات الخبرة : ولها أربعة مستويات: - أقل من 5 سنوات
  - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
  - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
  - من 15 سنة فأكثر
- **المتغير التابع:** درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية

إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، تمّ أخذ الموافقات الرسمية لتسهيل المهمة في تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات المطلوبة.

- كتاب تسهيل مهمة من الجامعة موجّه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (4) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المديريات المشمولة بالدراسة والملحق (5) يبين ذلك.

- تمت عملية توزيع الاستبانة بهدف توضيح الهدف من الدراسة، وإعلام المستجيبين بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسريّة تامة، وأنها لغايات البحث العلمي فقط، وتمّ الطلب من أفراد العينة الإجابة عن جميع فقرات الأداه بدقة وموضوعية.

- تم المباشرة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، مرفقة برسالة تضمّنت تعليمات الإجابة عن فقرات الأداة، وبيانات شخصية عن المشرفين والمشرفات وهي : الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- تمّ إعداد المدونة الأخلاقية للعمل الإشرافي بناءً على نتائج الدراسة التي تم توزيعها على عينة الدراسة
- وتم التحقق من صدق بنود هذه المدونة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية والملحق (2) يبين أسماءهم.

إجراءات التصحيح

للتعرّف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية تمّ اعتماد المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل _ القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد الدرجات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - 2.33

وتكون الدرجة المتوسطة من 2.34 – 3.67

وتكون الدرجة المرتفعة من 3.68 – 5.00

المعالجة الإحصائية

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى النحو الآتي :

1. للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة المشرفين المساندين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية؟" تم استخدام تحليل التباين الثلاثي ذو التصميم العاملي (3x3x2)، كما تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي نظراً لوجود فروق دالة إحصائياً فيه.
3. وللإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما المدونة الأخلاقية المقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟" تم ذلك من خلال عمل الدراسة الميدانية والرجوع إلى الأدب النظري والاطلاع على الاتجاهات العالمية.

ومن المراجع التي تم الرجوع إليها لبناء المدونة دراسة الحوراني (2005) والتي بعنوان "تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية"، ودراسة الإبراهيم (2012) والتي بعنوان " ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، ودراسة ستاسي وأليس وباربرا (Stacy & Barbra, 2003) والتي بعنوان "صورة المسؤول الأخلاقية

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات.

المرحلة الرابعة: بناء المدونة

بناءً على ما تمخضت عنه الدراسة من نتائج تم تطوير المدونة المقترحة وفقاً لما يأتي:

- بناء المدونة اعتماداً على الأدب التربوي ذي العلاقة والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراست المحكمة، واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية.
- تحديد الفجوة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن من وجهة نظرهم، والدرجة المأمول الوصول إليها استرشاداً بنتائج الدراسة المسحية.
- توضيح خطوات بناء المدونة والعلاقة بين المتغيرات والمعادلات الرياضية ونتائجها.
- وصف المتغيرات وكيفية توظيفها في المدونة

- تبيان الحكم على العلاقات بين المتغيرات
- تقديم الشكل النهائي للمدونة
- توضيح كيفية استخدام المدونة ضمن خطوات واضحة.

المرحلة الخامسة: صدق المدونة

تم التحقق من صدق المدونة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين".

المرحلة السادسة: تقديم المدونة

تقديم المدونة بشكلها النهائي العلمي بعد تصديقها.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	الاستثارة الفكرية	3.51	0.95	1	متوسطة
1	التأثر المثالي	3.49	1.03	2	متوسطة
2	الحفز الإلهامي	3.42	0.89	3	متوسطة
4	الاعتبارية الفردية	3.38	0.97	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.94		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.94)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51- 3.38)، وجاء في الرتبة الاولى مجال الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.95)، وفي

الرتبة الثانية جاء مجال التأثر المثالي بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.03)، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاء مجال الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.89)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.97)، وقد تم تحليل درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن وفقا لمجالاتها وذلك على النحو الاتي:-

أولاً: الاستثارة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاستثارة الفكرية، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تشجيع العاملين على طرح وتبني طرق جديدة لحل المشكلات الآنية.	3.94	1.19	1	مرتفعة
1	استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....).	3.64	1.21	2	متوسطة
6	إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة.	3.60	1.07	3	متوسطة
3	إعطاء مهام تتحدى قدرات العاملين ولكنها قابلة للتحقق.	3.46	1.30	4	متوسطة
4	استشعار العاملين بالمشكلات التربوية.	3.24	1.34	5	متوسطة
2	تشجيع العاملين على تغيير الوضع الراهن.	3.17	1.22	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.95		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاستثارة الفكرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.95)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-3.17)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (5) التي تنص على " تشجيع العاملين على طرح وتبني طرق جديدة لحل المشكلات الآنية " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على" استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....)" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على " استشعار العاملين بالمشكلات التربوية " بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.34)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " تشجيع العاملين على تغيير الوضع الراهن " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

ثانيا: مجال التأثر المثالي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال التأثر المثالي، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال في مجال التأثر المثالي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	التسامح مع العاملين عن طريق إعطاء فرصة جديدة.	3.98	1.18	1	مرتفعة
14	الاتصاف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.	3.85	1.05	2	مرتفعة
9	تقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	3.83	1.24	3	مرتفعة
1	تقديم خدمات تربوية ليحظى بإعجاب العاملين	3.69	1.26	4	مرتفعة
4	الترفع عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	3.65	1.24	5	متوسطة
19	المحافظة على أسرار العمل الإداري.	3.65	1.29	5	متوسطة
7	الاتصاف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.	3.57	1.24	7	متوسطة
15	محبة الخير للمعلمين كمحبة الخير للذات.	3.56	1.19	8	متوسطة
16	إنساب النجاح الذي يحققه إلى العاملين معه.	3.49	1.19	9	متوسطة
3	التنازل عن الحق الشخصي لتحقيق المصلحة العامة	3.48	1.24	10	متوسطة
11	تجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.	3.44	1.26	11	متوسطة
6	تجنب استغلال العاملين في إنجاز مهام شخصية	3.42	1.32	12	متوسطة
5	الالتزام بالقيم المثلى في السلوك	3.41	1.31	13	متوسطة
22	التعامل مع الأخطاء كفرصة للتعلم عند اكتشافها	3.38	1.24	14	متوسطة

2	المثابرة لبناء قيم مشتركة لدى فريق العمل	3.34	1.31	15	متوسطة
18	إعطاء الانطباع الإيجابي للمسؤولين عنه.	3.34	1.19	15	متوسطة
20	الإخلاص في أداء الواجبات المنوطة به.	3.33	1.32	17	متوسطة
12	توزيع الواجبات على العاملين بعدالة.	3.32	1.35	18	متوسطة
21	كسب ثقة العاملين، بحيث ينظرون إليه كأنموذج وقدوة.	3.30	1.33	19	متوسطة
8	الاتصاف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.	3.29	1.17	20	متوسطة
10	الاعتراف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين.	3.27	1.23	21	متوسطة
17	الاتصاف بالموضوعية في اتخاذ القرارات.	3.18	1.27	22	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49	1.03		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال التأثر المثالي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (1.03)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98-3.18)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على " التسامح مع العاملين عن طريق إعطاء فرصة جديدة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) التي تنص على" الاتصاف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (10) التي تنص على " الاعتراف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (17) التي تنص على " الاتصاف بالموضوعية في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال الحفز الإلهامي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الحفز الإلهامي، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الحفز الإلهامي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	العمل على توفير إحساس تشاركي بالمهام الموكولة	3.84	1.20	1	مرتفعة
2	استخدام التفويض كفرصة للتطوير بنزاهة.	3.71	1.25	2	مرتفعة
7	حفز العاملين لإلهامهم على تبني الرؤية.	3.71	1.05	2	مرتفعة
8	إلهام العاملين بإمكانية تحقيق الرؤية لكسب ثقتهم.	3.49	1.21	4	متوسطة
1	تحويل الرؤى إلى واقع ملموس حقيقي	3.48	1.29	5	متوسطة
9	العمل على بث الرؤية للتمكن من نشرها بين العاملين.	3.46	1.22	6	متوسطة
4	تعزيز العاملين على أدائهم الجيّد	3.44	1.29	7	متوسطة
5	تشجيع العاملين لتحقيق أعلى درجة لتوقعاتهم	3.16	1.27	8	متوسطة
3	دعم العمل بروح الفريق .	2.47	1.16	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.89		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الحفز الإلهامي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84-

2.47)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على " العمل على توفير إحساس تشاركي بالمهام الموكولة " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (2) التي تنص على" استخدام التفويض كفرصة للتطوير بنزاهة "و(7) التي تنص على" حفز العاملين لإلهامهم على تبني الرؤية " بمتوسط حسابي (3.71) وانحرافين معياريين (1.25)، و(1.05)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة قبل جاءت الفقرة (5) التي تنص على " تشجيع العاملين لتحقيق أعلى درجة لتوقعاتهم" الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.27)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (3) التي تنص على " دعم العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال الاعتبارية الفردية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاعتبارية الفردية ، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في في مجال الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.83	1.21	1	مرتفعة
3	إظهار الامتنان للعاملين عندما ينجزون عملهم بشكل جيد.	3.59	1.21	2	متوسطة
1	إبداء اهتمام بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من الآخرين.	3.40	1.18	3	متوسطة
2	الالتفات شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات	3.27	1.18	4	متوسطة

	تميزهم عن غيرهم				
5	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.27	1.22	4	متوسطة
4	التعامل مع كل شخص من العاملين بأسلوب يتلاءم مع شخصيته	3.18	1.24	6	متوسطة
6	تفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم.	3.14	1.31	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.38	0.97		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاعتبارية الفردية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري (0.97)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83- 3.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على" إظهار الامتنان للعاملين عندما ينجزون عملهم بشكل جيد " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري(1.21)، وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على " التعامل مع كل شخص من العاملين بأسلوب يتلاءم مع شخصيته " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.24)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " تفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تعزى إلى الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس،والمؤهل العلمي، والخبرة ، والجداول (10 ، 11، 12) تبين النتائج.

الجدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التاثر المثالي	ذكور	402	3.15	0.98
	إناث	175	4.27	0.65
	المجموع	577	3.49	1.03
الاعتبارية الفردية	ذكور	402	3.15	0.85
	إناث	175	4.04	0.63
	المجموع	577	3.42	0.89
الدفع الالهامي	ذكور	402	3.25	0.92
	إناث	175	4.11	0.71
	المجموع	577	3.51	0.95
الاستثارة الفكرية	ذكور	402	3.09	0.92
	إناث	175	4.06	0.73
	المجموع	577	3.38	0.97
الكلي	ذكور	402	3.15	0.90
	إناث	175	4.17	0.60
	المجموع	577	3.46	0.94

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس، إذ حصلت الإناث على أعلى متوسط حسابي (4.17)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للذكور إذ بلغ (3.15).

الجدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تبعاً للمؤهل العلمي

المهارة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التاثر المثالي	بكالوريوس+ دبلوم	209	3.38	0.93
	ماجستير	318	3.58	1.07
	دكتوراه	50	3.38	1.16
	المجموع	577	3.49	1.03
الاعتبارية الفردية	بكالوريوس+ دبلوم	209	3.39	0.76
	ماجستير	318	3.42	0.94
	دكتوراه	50	3.54	0.99

	المجموع	577	3.42	0.89
الدفع الالهامي	بكالوريوس+ دبلوم	209	3.46	0.84
	ماجستير	318	3.53	1.00
	دكتوراه	50	3.56	1.04
	المجموع	577	3.51	0.95
الاستثارة الفكرية	بكالوريوس+ دبلوم	209	3.38	0.87
	ماجستير	318	3.37	1.02
	دكتوراه	50	3.45	1.10
	المجموع	577	3.38	0.97
الكلي	بكالوريوس+ دبلوم	209	3.39	0.84
	ماجستير	318	3.51	0.98
	دكتوراه	50	3.45	1.09
	المجموع	577	3.46	0.94

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف المؤهل العلمي، إذ حصلت الفئة (ماجستير) على أعلى متوسط حسابي (3.51)، يليها فئة دكتوراه إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.45)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة بكالوريوس+ دبلوم إذ بلغ (3.39).

الجدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تبعاً للخبرة

المهارة	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التاثر المثالي	أقل من 5 سنوات	139	3.54	0.93
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	150	3.37	0.91
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	176	3.48	0.94
	من 15 سنة فأكثر	112	3.59	1.37
	المجموع	577	3.49	1.03
الاعتبارية.الفردية	أقل من 5 سنوات	139	3.45	0.77
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	150	3.33	0.78
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	176	3.47	0.79
	من 15 سنة فأكثر	112	3.43	1.23
	المجموع	577	3.42	0.89
الدفع الالهامي	أقل من 5 سنوات	139	3.51	0.86
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	150	3.38	0.81
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	176	3.55	0.87

	من 15 سنة فأكثر	112	3.60	1.28
	المجموع	577	3.51	0.95
الاستثارة الفكرية	أقل من 5 سنوات	139	3.45	0.86
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	150	3.28	0.85
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	176	3.40	0.90
	من 15 سنة فأكثر	112	3.41	1.32
	المجموع	577	3.38	0.97
الكلي	أقل من 5 سنوات	139	3.50	0.83
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	150	3.35	0.81
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	176	3.48	0.86
	من 15 سنة فأكثر	112	3.53	1.30
	المجموع	577	3.46	0.94

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الخبرة العملية، إذ حصلت الفئة من 15 سنة فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.53)، يليها الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.50)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.35). ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥) تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (13)

تحليل التباين الثلاثي للفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	التاثر.المثالي	166.012	1	166.012	216.038	0.001
	لاعتبارية.الفردية	100.833	1	100.833	165.680	0.001
	الدفع.الالهامي	94.318	1	94.318	128.135	0.001
	الاستثارة.الفكرية	116.851	1	116.851	156.066	0.001
	الكلي	133.178	1	133.178	203.095	0.001
المؤهل.العلمي	التاثر.المثالي	17.130	2	8.565	11.146	0.001
	لاعتبارية.الفردية	5.952	2	2.976	4.890	0.008
	الدفع.الالهامي	5.256	2	2.628	3.570	0.029
	الاستثارة.الفكرية	3.334	2	1.667	2.227	0.109
	الكلي	9.308	2	4.654	7.098	0.001
الخبرة	التاثر.المثالي	2.089	3	.696	0.906	0.438
	لاعتبارية.الفردية	1.771	3	.590	0.970	0.406
	الدفع.الالهامي	1.351	3	.450	0.612	0.608

	الاستثارة.الفكرية	2.804	3	.935	1.248	0.291
	الكلي	1.829	3	.610	0.930	0.426
	التاثر.المثالي	438.010	570	.768		
	لاعتبارية.الفردية	346.902	570	.609		
	الدفع.الالهامي	419.566	570	.736		
	الاستثارة.الفكرية	426.773	570	.749		
	الكلي	373.774	570	.656		
	التاثر.المثالي	611.845	576			
	لاعتبارية.الفردية	450.763	576			
	الدفع.الالهامي	518.048	576			
	الاستثارة.الفكرية	546.750	576			
	الكلي	510.854	576			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (203.095)، وبمستوى دلالة (0.001) للدرجة الكلية، و (216.038) وبمستوى دلالة (0.001) لمجال التأثر المثالي، و(165.680) وبمستوى دلالة (0.001) لمجال الاعتبارية الفردية ، و(128.135) وبمستوى دلالة (0.001) لمجال الحفز الإلهامي، و(156.066) وبمستوى دلالة (0.001) لمجال الاستثارة الفكرية، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور.

كما تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم F المحسوبة اذ بلغت (7.098)، وبمستوى دلالة (0.001) للدرجة الكلية، و(11.146) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال التأثر المثالي، و(4.890) وبمستوى دلالة (0.008) لمجال الاعتبارية الفردية ، و(3.570) وبمستوى دلالة (0.029) لمجال الحفز الإلهامي، في لم توجد فروق في مجال الاستثارة الفكرية، إذ بلغت قيمة ف (2.227) وبمستوى دلالة (0.109)

كما تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الخبرة العملية، استناداً إلى قيم F المحسوبة اذ بلغت (0.930)، وبمستوى دلالة (0.426) للدرجة الكلية، و (0.906) وبمستوى دلالة (0.438) لمجال التأثر

المثالي، و(0.970) وبمستوى دلالة (0.406) لمجال الاعتبارية الفردية ، و(0.612) وبمستوى دلالة (0.608) لمجال الحفز الإلهامي، و(1.248) وبمستوى دلالة (0.291) لمجال الاستثارة الفكرية. ونظرا لوجود فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي فقد تم تطبيق اختيار شيفيه للمقارات البعدية والجدول (14) يظهر ذلك.

الجدول (14)

اختيار شيفيه للمقارات البعدية للفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الموهل العلمي

المجال	**المؤهل العلمي**	**المتوسط الحسابي**	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس+ دبلوم
			3.58	3.38	3.38
التأثر المثالي	ماجستير	3.58	----	0.20*	0.20*
	دكتوراه	3.38		-----------	0.00
	بكالوريوس+ دبلوم	3.38			-----------
الاعتبارية الفردية	**المؤهل العلمي**	**المتوسط الحسابي**	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس+ دبلوم
			3.54	3.42	3.39
	دكتوراه	3.54	----	0.12	0.15*
	ماجستير	3.42		-----------	0.03
	بكالوريوس+ دبلوم	3.39			-----------
الحفز الإلهامي	**المؤهل العلمي**	**المتوسط الحسابي**	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس+ دبلوم
			3.56	3.53	3.46
	دكتوراه	3.56	----	0.03	0.10*
	ماجستير	3.53		-----------	0.07
	بكالوريوس+ دبلوم	3.46			-----------
الدرجة الكلية	**المؤهل العلمي**	**المتوسط الحسابي**	ماجستير	دكتوراه	بكالوريوس+ دبلوم
			3.51	3.45	3.39
	ماجستير	3.51	----	0.06	0.12*
	دكتوراه	3.45		-----------	0.06
	بكالوريوس+ دبلوم	3.39			-----------

تشير النتائج في الجدول (14) إلى أن الفرق كان لصالح حملة درجة الماجستير عند مقارنتهم مع حملة البكالوريوس+ دبلوم في الدرجة الكلية، ومجال التأثير المثالي، ولصالح حملة الدكتوراة عند مقارنتهم مع حملة البكالوريوس+ دبلوم في مجالي الاعتبارية الفردية الحفز الإلهامي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث نصّه "ما المدونة الأخلاقية المقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم إعداد مدونة أخلاقيات المشرف التربوي

إن إعداد مدونات أخلاقية للعمل من الأمور التي تحظى اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة من قبل المؤسسات التعليمة والمنظمات العالمية والجامعات وذلك لعدة أمور، ومن أهمها الفضائح الأخلاقية التي تقع في هذه الأيام، والنقد الموجه للأعمال والمعايير التي تعتمدها بعيداً عن إطار أخلاقي واضح وشفاف (الغالبي والعامري، 2008).

كما وأن المصادر التي تستند إليها الأخلاقيات في أي مجتمع تختلف من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى، لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا ما قورنت بالمعايير الأخلاقية في وقتنا الحاضر، وإن الوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعتبر الهدف الأساسي هو بناء مؤسسات عامة فعالة تحظى باحترام الموظفين من خلال تلك المنظومة، وتمكننا من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره (السكارنة، 2009).

"هذا ويتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات المهنة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام. ومن هنا يعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات". (نجم، 2006)

ولقد زاد الاهتمام بموضوع مكافحة الفساد الإداري والمالي، وكذلك بموضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في كافة مؤسسات الدولة والقطاع الخاص ،ونلاحظ أن الدول والمؤسسات على اختلاف أشكالها وبيئة عملها تحاول تطوير السلوك الأخلاقي المهني لدى العاملين كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية وتعطيل الأداء وبذلك يتم تعزيز أخلاقيات المهنة في العمل وتكوين مدونات أخلاقية يرجع إليها في حالة الاختلاف عن الجوانب السلوكية والأخلاقية في العمل (الغالبي، والعامري، 2008، ص: 166).

وأخيراً، نجد أن هذه المدونة بكل ما تتضمنه من أخلاقيات وسلوكيات، تأتي منسجمة مع عاداتنا وتقاليدنا ومتوافقة مع تراثنا الحضاري وثقافتنا العربية والإسلامية. ولذلك تم اقتراح مدونة عمل أخلاقية للإشراف التربوي في المديريات لتعمل على استدامة العملية التنموية التي

تعتمد أساساً على العنصر البشري. فالتطور الذي حدث خلال السنوات الماضية في ظل العولمة والعالمية والتزايد المتسارع في الحصول على المعلومات أدى إلى توسيع المهام والصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي مما أصبح يشكل إلزاماً تحديد هذه المهام والمسؤوليات. وتحديد أسس التعامل مع مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون الإدارية والمالية ورئيس قسم الإشراف، وكذلك تحديد أساليب وطرق التعامل مع الزملاء المشرفين التربويين ومع المعلمين والطلبة وجميع العاملين في المديرية والمدارس، وضرورة معرفة الحقوق والواجبات التي من شأنها المحافظة على سير العمل ومصالح الدولة وممتلكاتها وعلى السرية وآليات الإفصاح عن المعلومات.

وقد اشتملت المدونة الأخلاقية التي تم إعدادها على عدة مجالات منبثقة من مبادئ القيادة التحويلية، وتضمنت هذه المجالات عدة جوانب، كما وأن هذه الجوانب تضمنت مؤشرات تحددها وكما يأتي:

أولاً: مجال التأثير المثالي في التعامل مع طاقم العمل

أ- جانب المثالية في التعامل مع رئيس قسم الإشراف والمديرين المختصين

المؤشرات

- التزام المشرف التربوي بتنفيذ التوجيهات والتعليمات المحددة من رئيس قسم الإشراف والمديرين المختصين والخاصة بالعمل، فيما يخدم مصلحة العمل والمصلحة العامة.
- تنفيذ البرامج والورشات التي يكلفه بها رئيس قسم الإشراف والمديرين المختصين بكل أمانة وإخلاص وبما يخدم المصلحة العامة.
- تجنب المحاولة لتشويه صورة رئيس قسم الإشراف أو المديرين المختصين أمام الآخرين.
- تعاون المشرف التربوي مع رئيس قسم الإشراف والمديرين المختصين وتقديم المشورة والنصح في مجال تطوير العمل من خلال الخبرة الشخصية وبكل نزاهة وأمانة وإخلاص.
- احترام التعاميم الرسمية والعمل على تنفيذها.
- تزويد رئيس قسم الإشراف والمدراء المختصين بتغذية راجعة صادقة عن سير العمل في الميدان أثناء تنفيذ الأعمال المناطة به.

- تقديم المشرف التربوي للمعلومات التي بحوزته لرئيس قسم الإشراف والمديرين المختصين بصدق ولصالح العمل، وعدم إخفاء معلومات من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرارات.
- احترام المشرف التربوي لرئيس قسم الإشراف والمديرين المختصين في العمل، وعدم المحاولة لكسب المعاملة التفضيلية من خلال الواسطة والمحسوبية.
- للمشرف أن يرفض تنفيذ التعليمات إذا كانت مخالفة للقوانين والأنظمة.

ب- جانب المثالية في التعامل مع الزملاء (المشرفين التربويين)

المؤشرات

- التعاون وتقديم المساعدة للزملاء المشرفين التربويين في العمل لحل المشكلات، وأن يكون ناصحاً أميناً لهم إذا طلبوا رأيه.
- عدم احتكار المعرفة وتبادل الخبرات مع الزملاء المشرفين التربويين وعمل الحوارات والنقاشات الإيجابية بكل نزاهة وإخلاص لتطوير العمل.
- العمل بروح الفريق مع الزملاء المشرفين والحرص على التعاون معهم في سبيل تحقيق المصلحة العامة.
- تحاشي السخرية من الزملاء المشرفين التربويين، والتقليل من شأنهم وذاتيتهم.
- الحرص على تحسين بيئة العمل عن طريق غرس الود والمحبة بين الزملاء المشرفين التربويين، وتحسين المناخ التنظيمي داخل إطار المؤسسة.
- عدم إفشاء الأمور الخاصة والمتعلقة بالمشرفين التربويين التي من شأنها المساس بهم.
- عدم السعي إلى معرفة أي أمر شخصي للمشرف التربوي دون رغبته.
- عدم ارتكاب الأخطاء كالغيبة والنميمة في حق زملائه وعدم محاولة نشر الفتنة بينهم.

ج- جانب المثالية في التعامل مع المعلمين

المؤشرات

- التعامل بعدالة مع جميع المعلمين، دون التمييز أو المحاباة، وتيقظه لأية محاولات لكسب المعاملة التفضيلية.
- تهيئة الأجواء المناسبة التي تتيح للمعلمين المناقشة والنقد البناء.
- تنمية المعلمين مهنياً من خلال تقديم الخبرات والمعلومات ونقل المعارف بطرق إنسانية وبكل نزاهة وإخلاص
- تدريب المعلمين وإنشاء الورش التدريبية الخاصة بهم وفقاً للأنظمة والتعليمات ذات العلاقة، مع الحرص على أن يتم ذلك بإخلاص وجدية تامة.
- الإخلاص في تحفيز المعلمين على التعاون فيما بينهم عن طريق المساهمة في عمل مجتمعات تعلّم تهدف لتبادل الخبرات بينهم، عن طريق تبادل الزيارات وعقد الاجتماعات واللقاءات التعاونية.
- النزاهة وتجنب استغلال المعلمين في إنجاز مهام وبحوث شخصية.
- التحلي بالصبر اتجاه مواقف المعلمين الناتجة عن الضغوط النفسية التي قد يتعرضون لها في حياتهم العامة.
- الحرص على الظهور بمظهر القدوة الحسنة أمام المعلمين في السلوكات والأقوال والهندام.
- احترام مشاعر المعلمين ومراعاتها، والابتعاد عن التهديد والوعيد للمعلمين.

د. جانب المثالية في المحافظة على مصالح المديرية التي يعمل بها المشرف التربوي وممتلكاتها

- عدم استغلال الأجهزة التي تم تزويد المشرف التربوي بها والخاصة بالعمل للمصالح والأعمال الشخصية.
- عدم استخدام الأجهزة التي تم تزويد المشرف التربوي والخاصة بالعمل لأغراض التسلية وتنزيل البرامج الترفيهية.

- استخدام الأجهزة التي تم تزويد المشرف التربوي لغايات التحسين في العمل ولغايات التطوير المهني الذاتي لدى المشرف التربوي وبما يتلاءم مع
- مصلحة العمل
- التأكد من إطفاء جميع الأجهزة قبل مغادرة المكان.
- مراعاة متطلبات حقوق الملكية الفكرية للمعلومات داخل شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية للقسم.
- مراعاة شروط ترخيص استخدام الملفات والبرامج للمعلومات داخل شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية للقسم.
- عدم تحميل الملفات والصور غير المتعلقة بالعمل من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية للقسم.
- عدم تحميل الملفات اللاأخلاقية أو العنصرية أو العرقية من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية للقسم.
- عدم استغلال ممتلكات المديرية التي يعمل بها المشرف التربوي للحصول على مكاسب خاصة.
- عدم الترويج لسلع أو خدمات لصالحه الشخصي في المديرية التي يعمل بها المشرف التربوي.
- محاولة حل المشكلات التي تواجه قسم الإشراف والمتعلقة بالممتلكات الخاصة بقسم الإشراف التربوي والمديرية وكتابة تقارير بذلك.
- البحث عن مصادر تعمل تساعد على دعم قسم الإشراف التربوي والمديرية.

ثانياً: مجال الاعتبارية الفردية

أ. جانب اعتبارية المشرف التربوي من خلال حقوقه

المؤشرات

- توفر بيئة آمنة وداعمة للمشرف التربوي، تتميز بالتحفيز على العمل والتعزيز والتقدير والاحترام.
- توفر بيئة مناسبة للنمو المهني للمشرف التربوي للتحسين في أدائه، مما يساعده على التطور في مسار عمله المعرفي والمهاري والوظيفي حسب التعليمات والأنظمة.

- حرية الرأي والتعبير عن سير العمل فيما يتعلق بالمصلحة العامة للمديرية وللمدارس وللعاملين.
- عدم ممارسة أي تمييز عنصري أو عرقي أو ديني بحق المشرف التربوي في المديرية التي يعمل بها.
- مشاركة المشرف التربوي في اتخاذ القرارات.
- اشباع الحاجات الشخصية للمشرف التربوي.

ب. **جانب اعتبارية المشرف التربوي من خلال المهام الموكلة إليه**

المؤشرات

- توخي المشرف التربوي الأمانة والنزاهة والدقة والتجرد لأداء المهام الإدارية والمهام الفنية الموكله إليه.
- خدمة المشرف التربوي لقسم الإشراف والمديرية التي يعمل بها لتحقيق المصلحة العامة والأهداف المتوخاة بكل صدق وأمانة.
- المبادرة بتحسين أساليب العمل ورفع الإنتاجية عن طريق تقديم المقترحات والآراء بإخلاص.
- استثمار وقت الدوام الرسمي لصالح العمل المطلوب منه وخدمته لتحقيق غاياته.
- الامتناع عن الشغب والتمرد والإضرابات، وعمل الأحزاب المعارضة، والإبلاغ عن ذلك بأمانة في حالة تواجده.
- تطبيق المشرف التربوي للأنظمة والتعليمات والتوجيهات في المهام المطلوبة منه بإخلاص ونزاهة.

ثالثاً: مجال الأفكار والمعلومات الخاصة بالمديرية التي يعمل بها المشرف التربوي

أ. **جانب الأفكار والمعلومات الخاصة بقسم الإشراف أو المديرية التي يعمل بها المشرف التربوي**

المؤشرات

- استخراج أفكار العاملين بطرق إبداعية لاستثمارها بما يعود بالنفع على المصلحة العامة للعمل.

- التفكير بالأفكار والمعلومات المتوفرة بطرق جديدة بما يعمل على توليد أفكار جديدة لحل المشكلات.
- الإفصاح عن الأفكار والمعلومات المطلوب الإدلاء بها للعاملين (المعلمين، أو المديرين، أو الطلبة) والمتعلقة بقسم الإشراف أو بالمديرية بكل شفافية ونزاهة وبشكلٍ دقيق وكامل.
- عدم الإدلاء بالأفكار والمعلومات السرية الخاصة بقسم الإشراف أو بالمديرية التي يعمل بها والتي اطلع عليها أثناء قيامه بوظيفته.

ب. جانب الأفكار قيد الدراسة الخاصة بقسم الإشراف أو المديرية التي يعمل بها المشرف التربوي

- عدم الإدلاء بالأفكار والتصريحات الخاصة بالمواضيع التي مازالت قيد الدراسة والتي تعرّف عليها المشرف التربوي أثناء العمل بهذه الدراسة.

رابعاً: مجال الحفز والمميزات الوظيفية

أ. جانب الحفز الداخلي للمؤسسة

المؤشرات

- تعزيز المشرف التربوي على الأداء الجيد بعدالة
- تقديم الشكر والتقدير على الأعمال المنجزة بكفاءة
- دعم العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق

ب. جانب الحفز الخارجي

المؤشرات

- إعلام رئيس قسم الإشراف أو المدراء المختصين مباشرة في حال تقديم أية فائدة من شأنها أن تدعم قسم الإشراف التربوي أو تعود بالنفع على المديرية، وعلى رئيس قسم الإشراف أو المديرين المختصين إبلاغ المشرف خطياً بالموافقة أو بالرفض، وآلية التعامل مع هذه الفائدة في حالة الموافقة.
- عدم الموافقة على كسب الفوائد والهدايا والامتيازات الخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على موضوعيته في العمل أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالتقييم.

ت. عدم استغلال مميزاته الوظيفية لمصالحه الشخصية.

خامساً: مجال تقييم المعلم

أ- جانب تقييم أداء المعلم

- تجنب النظر للجنس أو العرق أو الدين في تقييم أداء المعلمين.
- عدم الأخذ بأية اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو الصداقة أو بالمفاهيم النفعية.
- تقييم أداء المعلمين بنزاهة وموضوعية وشفافية وفقاً للأنظمة والتعليمات الخاصة بتقييم أعمال المعلمين.

ب- جانب تقييم أداء الطلبة (الأنشطة الصفية واللاصفية)

المؤشرات

- متابعة المشرف التربوي لتحفيز المعلم للطلبة للمشاركة بالأنشطة الصفية، وذلك بالتجهيز للأدوات اللازمة والخاصة بهذه الأنشطة بجدية وبإخلاص.
- متابعة المشرف التربوي المعلم في التحلي بالعدالة والمساواة في تشجيعه لجميع الطلبة للمشاركة بالأنشطة اللاصفية ، وذلك بإبلاغهم عنها، وتدريب الطلبة الراغبين الالتحاق بها، وتقديم المساعدة لهم.

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدّراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه " ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن كانت متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال الاستثارة الفكرية، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التأثر المثالي، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال الحفز الإلهامي، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال الاعتبارية الفردية، ويعزى وجود هذا المستوى المتوسط من درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية أن المشرفين التربويين يحاولون جاهدين العمل على رفع مستوى العاملين في مجالات عديدة منها: الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين وتطويرها، ولديه المقدرة على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي في عمله فهو مقتدر على تطوير صورة مستقبل المدرسة ومقتدر على توصيل هذه الصورة للمعلمين العاملين معه، ولكون المدير يشجع المعلمين على النمو الذاتي من خلال تشخيص حاجات كل معلم من والتعرف على مقدرته ، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد، وكذلك لكون المشرف التربوي يشرك العاملين معه في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها، كما يعمل المشرف التربوي على تشجيع المعلمين على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عطا (2005) التي أشارت الى وجود مستوى متوسط من تطبيق القيادة التحويلية، وتختلف عن نتائج دراسة كل من العنزي (2006)، التي تشير إلى وجود مستوى منخفض في تطبيق القيادة التحويلية، ودراسة الرقب (2010)، ودراسة شقواره (2012)التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى عالٍ في تطبيق القيادة التحويلية.

وقد تم تحليل درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن وفقا لمجالاتها ، وذلك على النحو الآتي:-

أولاً: الاستثارة الفكرية:

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاستثارة الفكرية كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " تشجيع العاملين على طرح وتبني طرق جديدة لحل المشكلات الآنية " وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تبني الاشراف التربوي الى التطوير والذي يركز على حل المشكلات التي تواجه المشرف التربوي من خلال استخدم طرق متعددة وإتاحة الفرص له لاقتراح الوسائل الممكنة في تلك المشكلات ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على" استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة (أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....)، وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة الى أن المشرفين التربويين ما زال لديهم خطوات كي يتمكنوا من هذه الجوانب من خلال التدريب كونها جديدة عليهم، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على " استشعار العاملين بالمشكلات التربوية "، وبدرجة متوسطة، ويعود ذلك الى أن استشعار المشكلات يحتاج الى مستوى أعلى من الإدراك للمشكلات التربوية ،وهذا يستلزم مزيد من التدريب، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على " تشجيع العاملين على تغيير الوضع الراهن " وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك الى قيام المشرف التربوي بعدة أمور مثل البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل المعلمين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عطا (2005) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق القيادة التحويلية، وتختلف عن نتائج دراسة كل من العنزي (2006)، التي جاءت منخفضة، ودراسة الرقب(2010)، ودراسة شقواره (2012)التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى عالٍ.

ثانيًا: مجال التأثر المثالي:

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال التأثر المثالي كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على " التسامح مع العاملين عن طريق إعطاء فرصة جديدة" وبدرجة مرتفعة، ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) التي تنص على" الاتصاف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين " وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإشراف التربوي من المواقع القيادية التي تتطلب من المشرف أن يتحلى باخلاق من التسامح مع العاملين وإعطاءهم

الفرص في تصويب الاخطاء مما يعزز لديهم الاندفاع نو العمل وإتقانه وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (10) التي تنص على " الاعتراف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين " وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على " الاتصاف بالموضوعية في اتخاذ القرارات" وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المشرف التربوي لم يستطع أن ينال إعجاب المعلمين واحترامهم وتقديرهم بشكلٍ كافٍ. فبالرغم من أنه يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات، ويقدم احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية، ويقوم بتصرفات ذات طابع أخلاقي مع المعلمين، إلا أن تصرفات المشرف التربوي وسلوكه التى تثير فى المعلمين حب التحدى لا تعمل على إيضاح التوقعات للمعلمين بشكلٍ كافٍ، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عطا (2005) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق القيادة التحويلية، وتختلف عن نتائج دراسة كل من العنزي (2006)، التي جاءت منخفضة، ودراسة الرقب(2010)، ودراسة شقواره (2012)التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى عالٍ.

ثالثاً: مجال الحفز الإلهامي:

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الحفز الإلهامي كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على " العمل على توفير إحساس تشاركي بالمهام الموكولة " وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (2) التي تنص على" استخدام التفويض كفرصة للتطوير بنزاهة "و(7) التي تنص على" حفز العاملين لإلهامهم على تبني الرؤية " وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (5) التي تنص على " تشجيع العاملين لتحقيق أعلى درجة لتوقعاتهم" ، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " دعم العمل بروح الفريق " وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قيام المشرف التربوي بإجراءات هادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمديرية التي يعمل بها ، والعمل على ببث هذه الرؤية لدى المعلمين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير وإيجاد الحماس لدىهم معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقه وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عطا (2005) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق القيادة التحويلية، وتختلف عن نتائج دراسة كل من العنزي (2006)، التي جاءت منخفضة، ودراسة الرقب(2010)، ودراسة شقواره (2012)التي أشارت نتائجها الى وجود مستوى عالٍ.

رابعاً: مجال الاعتبارية الفردية:

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن في مجال الاعتبارية الفردية كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم " وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على" إظهار الامتنان للعاملين عندما ينجزون عملهم بشكل جيد"، وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على " التعامل مع كل شخص من العاملين بأسلوب يتلاءم مع شخصيته " وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (6) التي تنص على " تفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم " وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك الى استخدام المشرف التربوي أساليب متنوعة مع المعلمين في التعامل يتم من خلال استخدام اسلوب الاستماع لمطالبهم بلطف، ويولي اهتمامًا خاصًا لاحتياجات المعلمين وكذلك إنجازتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والاطراء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عطا (2005) التي أشارت الى وجود مستوى متوسط من تطبيق القيادة التحويلية، وتختلف عن نتائج دراسة كل من العنزي (2006)، التي جاءت منخفضة، ودراسة الرقب(2010)، ودراسة شقواره (2012)التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى عالٍ.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن تعزى إلى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس، في الدرجة الكلية، ومجال التأثر المثالي ،ومجال الاعتبارية الفردية ، ومجال الحفز الإلهامي، ومجال الاستثارة الفكرية، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور.

وقد يعزى ذلك الى إلى أن اهتمام الإناث من أفراد عينة الدراسة نابع من قناعتهن لأهمية ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية، ولذلك تبذل كل مشرفة تربوية ما تستطيع من جهود حسب ظروف عملها لتعكس صورة إيجابية عن إنجازاتها، إضافة إلى أن النظرة السلبية لعمل المرأة ودورها المهم في ممارسة المشرفين التربويين

للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية تجعلها تعمل من أجل إثبات صورة إيجابية نابعة من قناعات رئيسية لها، ومن أهمها التمسك بأخلاقيات مهنة التعليم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة التنشئة التي تحيط بأبناء المجتمع الأردني والتي تدعو للتمسك بالقيم والأخلاق لكلا الجنسين ولكن تركز على الإناث بشكل خاص. وبالرغم من إدراك المشرفين الذكور للإهتمام بمناصبهم والسعي للارتقاء بها إلا أن هذا الأمر يزيد أهمية عند المشرفات الإناث في إدراكهن لمناصبهن والسعي للارتقاء بها سعياً من المرأة الأردنية لإثبات ذاتها وإبراز نجاحها في العمل لتكون الشق المكمل والمعاون للرجل في أدواره في المجتمع الأردني.

وقد تعزى هذه النتيجة للطبيعة السيكولوجية للأنثى، فبالرغم من أن طبيعة العمل والإمكانيات المتاحة في العمل القيادي الإشرافي لا تختلف بين الذكور والإناث، إلا أن المشرفات التربويات يعملن على استثمار هذه الإمكانات بشكلٍ أوسع وأكثر دقة وذلك يعود للطبيعة السيكولوجية التي تمتلكها الأنثى والتي تدفعها أن تستثمر كل ما هو موجود بشكلٍ أكثر تناغم واتساق من الذكر. وبالرغم من أن القوانين والأنظمة والتعليمات في المدارس الثانوية هي قوانين موحدة لكلا الطرفين ذكورًا وإناثًا، إلا أن تلك الطبيعة السيكولوجية للمرأة تدفعها للرهبة من عواقب عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات بشكلٍ أكثر دقة من الرجل، وبالتالي تلتزم بالمسؤوليات المناطة بها بشكل أكبر، مما يجعل هناك فرق في ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية ما بين الذكور والإناث. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقيد (2006)و دراسة المدلل(2007) التي أشارت الى وجود فروق تعزى الى الجنس، وتختلف عن نتائج دراسة كل من صيام (2007)، ودراسة غراب وغفران(2009)، التي أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق تعزى الى الجنس.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف المؤهل العلمي، والفرق كان لصالح حملة درجة الماجستير عند مقارنتهم مع حملة البكالوريوس+ دبلوم في الدرجة الكلية في مجال التأثير المثالي. ولصالح حملة الدكتوراة عند مقارنتهم مع حملة البكالوريوس+ دبلوم في مجالي الاعتبارية الفردية والحفز الإلهامي.

وقد يعزى ذلك إلى أن حملة المؤهلات العلمية العليا سواء درجة الماجستير أو الدكتوراه، لديهم معرفة أكبر في الأخلاقيات المهنية وأهدافها وأهميتها ومبادئها، وذلك بربطها

بمبادئ القيادة التحويلية الأربعة والناتجة من دراستهم واحتكاكاتهم مع أساتذتهم، مما انعكس أيجاباً على ممارستهم لها في أدائهم وإنجازاتهم وتحملهم مسؤولية أية مشكلة يتعرضون لها من خلال احتكامهم للمبادئ الأخلاقية والتعامل من خلالها.

وهذا يدل على أن المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة كان مؤثرًا إذ شكّل تأثيراً فاعلاً على واقع ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك لتعرض جميع المشرفين والمشرفات إلى ظروف مختلفة فيما يخص الالتزام بالأخلاقيات المهنية المنبثقة عن القيادة التحويلية.

وبالتالي فإن المشرفين والمشرفات من أصحاب حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) يقضون وقتاً محددًا يمارسون فيه ما تلقوه من معارف أخلاقية ومهنية للعمل في الميدان، مما يساعد على صقل مهاراتهم الإدارية والتمثل بخصائص تدعم إدراكهم للأداء الإداري. وأن المشرفين والمشرفات من أصحاب حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه)، يدركون أهمية امتلاك أخلاقيات العمل الإداري وانعكاسات هذه الأخلاقيات على طبيعة العمل والموظفين مما يوجه نظرتهم نحو هذه الأخلاقيات والحكم على أداء العاملين معهم في ضوئها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صيام (2007)ودراسة آل مكي(2011) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى الى المؤهل العلمي، ولكنها تختلف مع دراسة المقيد (2006)، التي أشارت نتائجها الى عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الخبرة العملية، في الدرجة الكلية، و مجال التأثر المثالي ، ومجال الاعتبارية الفردية ، ومجال الحفز الإلهامي، ومجال الاستثارة الفكرية. ويعزى ذلك إلى أن الخبرة لدى افراد الدراسة لم تشكل تأثيراً فاعلاً وحاسماً على درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لديهم باهمية ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في عملهم، سواء أكانوا من حديثي التعيين أم ممن لديهم سنوات خبرة طويلة في التعليم فممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية جزء أساسي من حياتهم بمختلف خبراتهم العملية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية التي يتعرض لها المشرفين التربويين قد

يكون لها الأثر في اكتسابهم وممارستهم للمفاهيم والمعطيات الإدارية الحديثة القائمة على القيادة التحويلية، مما يحقق نموًا مهنيًّا مستمرًّا يدعم منظومة أخلاق العمل الإداري ويرتقي بها وتمكنهم من تقييم أخلاقيات العمل الإداري على اختلاف مدة خدمتهم. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن ممارسة المشرفين التربويين العمل التربوي الذي حذقوا فيه وهم معلمين أو مديرين وقبل أن يتولوا منصب الإشراف التربوي، قد يكون له دور في دعم أدائهم الإداري بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقيد (2006)ودراسة المدلل(2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى الى الخبرة العملية ، وتختلف عن نتائج دراسة الرقب (2010)، ودراسة يحيى (2010) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق تعزى إلى الخبرة العملية.

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه " ما المدونة الأخلاقية المقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم إعداد مدونة أخلاقيات المشرف التربوي وقد جاءت المدونة مكونة من عدة مجالات على النحو الآتي:

أولاً: مجال التأثير المثالي

وجاء هذا المجال من أجل معالجة الجوانب الأخلاقية التي يجب أن تسود في التعامل مع طاقم العمل، كما وأكد هذا المجال على تحديد العلاقة مع الزملاء المشرفين للعمل في روح الفريق والتعاون وتقديم المساعدة لحل المشكلات التربوية. كذلك جاء هذا المجال ليحدد العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين للتعامل معهم في ضوء أخلاقي يتميز بالعدالة دون تميزٍ أو محاباه، والإخلاص في تحفيزهم واحترام مشاعرهم والحرص على الظهور بمظهر القدوة. وقد جاء هذا المجال أيضاً ليحدد الآلية التي يتعامل فيها المشرف التربوي مع الأجهزة والمستلزمات الخاصة بالعمل، بحيث يقوم باستخدامها لتحقيق المصلحة العامة أو لغايات التطوير المهني، ولا يقوم باستغلالها لمصالح شخصية أو لغايات التسلية. كما وجاء هذا المجال ليحدد آلية التعامل مع شبكة الإنترنت بحيث يتم مراعاة متطلبات حقوق الملكية الفكرية للمعلومات للشبكة، ومراعاة شروط الترخيص للبرامج، والتعامل مع الملفات والصور بطريقة أخلاقية وعدم تحميل ملفات لاأخلاقية. كما وحدد هذا المجال آلية التعامل مع ممتلكات المديرية بحيث لا يتم استغلالها أو الترويج عن سلع أو خدمات شخصية، واستثمار المصادر المتاحة.

ثانياً: مجال الاعتبارية الفردية

وقد جاء هذا المجال ليحدد الأسس التي توضح الاعتبارية الفردية للمشرف التربوي من خلال المهام الخاصة والمطلوبة منه بحيث يتوخى الأمانة والنزاهة والدقة وخدمة قسم الإشراف التربوي ومديرية التربية والتعليم التي يعمل بها ليحقق المصلحة العامة، وليبادر بتحسين أساليب العمل ورفع الإنتاجية. كما وجاء هذا المجال ليحدد الأسس التي توضح الاعتبارية الفردية للمشرف التربوي من خلال حقوقه بحيث يتم توفير بيئة آمنة ومناسبة للنمو المهني للمشرف التربوي لتحسين أدائه وليعبر عن آرائه بحرية فيما يتعلق بالمصلحة العامة الخاصة بالأمور التربوية، وذلك دون الشعور بالتمييز أو المحاباه.

ثالثاً: مجال الأفكار والمعلومات الخاصة بالمديرية التي يعمل بها المشرف التربوي

وقد جاء هذا المجال ليحدد آلية التعامل مع المعلومات الخاصة بقسم الإشراف أو المديرية التي يعمل بها المشرف التربوي بحيث يتم الإفصاح عن المعلومات المطلوب الإدلاء بها للعاملين، ولا يتم الإدلاء بالمعلومات السرية الخاصة بقسم الإشراف أو بالمديرية التي يعمل بها والتي اطلع عليها أثناء قيامه بوظيفته. كما وجاء هذا المجال ليؤكد على ضرورة عدم الإدلاء بالتصريحات الخاصة بالمواضيع التي مازالت قيد الدراسة والتي تعرّف عليها المشرف التربوي أثناء العمل بهذه الدراسة.

رابعاً: مجال الحفز والمميزات الوظيفية

وقد جاء هذا المجال ليؤكد ضرورة تعزيز المشرفين التربويين على الإنجازات الإبداعية وتقديم التعزيز المستمر لهم وعدم الموافقة على كسب الامتيازات الخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على موضوعيته في العمل أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالتقييم. كما وأكد هذا المجال على ضرورة إعلام رئيس قسم الإشراف أو المديرين المختصين مباشرة في حال تقديم أية فائدة من شأنها أن تدعم قسم الإشراف التربوي أو تعود بالنفع على المديرية.

خامساً: مجال تقييم المعلم

وقد جاء هذا المجال ليؤكد ضرورة تقييم أداء المعلمين بنزاهة وموضوعية وشفافية وفقاً للأنظمة والتعليمات الخاصة بتقييم أعمال المعلمين. كما وجاء هذا المجال ليؤكد ضرورة التحلي بالعدالة والمساواة في متابعة المشرف التربوي في تحفيز المعلم لجميع الطلبة للمشاركة

بالأنشطة اللاصفية ، وذلك بإبلاغهم عنها، وتدريب الطلبة الراغبين الالتحاق بها، وتقديم المساعدة لهم.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية فإن الباحثة توصي بالآتي:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول بأن درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن كانت متوسطة، ولذلك فإنه يوصى ما يأتي:

- دعوة وزارة التربية والتعليم لتبني مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تدريب كوادرها وبخاصة المشرفين التربويين على مبادئ القيادة التحويلية.
- دعوة وزارة التربية والتعليم إلى تبني المدونة الأخلاقية المقترحة.
- دعوة الوزارة إلى متابعة المشرفين التربويين العاملين في الوقت الحاضر لتفعيل وتطبيق المبادئ الأخلاقية المقترحة في هذه الدراسة.
- إجراء دراسة إضافية لتطوير مدونة أخلاقية أخرى من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في الأردن، ومقارنتها بهذه المدونة ومحاولة الدمج بينهما.
- إجراء دراسات مشابهة حول الأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية.

وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف المؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة المشرفين التربويين للأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية في الأردن باختلاف الخبرة العملية. ولذلك فإنها توصي بما يأتي:

- ضرورة عمل ورشات توعوية توضح آلية تطبيق المدونة الأخلاقية بحيث تراعي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث ماهية المدونة الأخلاقية للمشرف التربوي

وعليه فإنها توصي بما يأتي:

- ضرورة عمل مدونة أخلاقيات المشرف التربوي
- عقد دورات مستمرة للمشرفين التربويين؛ لتدرريبهم على امتلاك مهارات الأخلاقيات المهنية في ضوء القيادة التحويلية.
- الحصول على تغذية راجعة مستمرة عن درجة فعالية هذه المدونة لتطويرها وتحسينها بشكل مستدام.

المراجـــع

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، سمير بن جمعة (2012). **ميثاق مقترح لأخلاقيات مهنة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ابراهيم،عدنان (2002). **الاشراف التربوي انماط واساليب،** إربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أبو عابد، محمود محمد (2005). **المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية،** الأردن، دار الكتاب الثقافي.
- بني عطا، سالم محمود أحمد (2005). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين.** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- التونجي، محمد (2011). **أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي.** دار وائل للنشر، الأردن.
- الحوراني، غالب صالح (2005). **تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخرابشة، عمر محمد والربابعة، جعفرعامر (2008). "مدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الطالبات". **مجلة إتحاد الجامعات العربية** -الاردن ، العدد 50، 14-16.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل (2003). **الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته،** الطبعة الأولى، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع .
- خلف، محاسن (2010). **دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية – أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار-** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، لندن، المملكة المتحدة.
- الرشيد، عبد الرزاق (2012)، الإشراف التربوي، التعريف والأهداف والطرائق، **مجلة كل الأخبار،** 4 (4)، 14-15، فلسطين.

- الرقب، أحمد صادق (2010). **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ساسي، نور الدين (2004). استراتيجية فاعلة لتطوير وتجويد التعليم. ورقة عمل مقدمة **لورشة عمل في الإشراف التربوي** من 12-14 يناير، وزارة التربية والتعليم، البحرين.
- السروجي، طلعت مصطفى وأبو النصر ،مدحت محمد (2008). "القيم والأخلاقيات المهنية في الخدمة الاجتماعية". **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية** .العدد 24، الجزء 2 ، مصر.
- السعدية ،حمدة (2012). الأخلاقيات المهنية للأستاذ الجامعي وانعكاساتها على المؤسسة الأكاديمية . **دراسة تحليلية** .المجلد الثامن عشر .العدد الأول : سلطنة عمان.
- السعود، حسنى محمد (2007). **تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السعود، راتب سلامة (2007). **الإشراف التربوي (مفهومه، ونظرياته، وأساليبه)**. الطبعة الثانية، عمان: الأردن ، طارق للخدمات المكتبية.
- السعود، راتب سلامة (2013). **القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)**، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعيد، محمود (2011). **مفهوم الإشراف التربوي الحديث وكفاياته واتجاهاته**، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية: منتديات الشريف التعليمية.
- السكارنة، بلال خلف، (2009). **أخلاقيات العمل**، عمان، دار المسيرة للنشر.
- السلمى، نايف بن معتاد بن معتق (2008). **درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل المشكلات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- شقوارة، سناء علي (2012). "درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإداريّة فيها". بحث مقبول للنشر، **مجلة مركز تطوير الأداء الجامعي**، العدد الثالث، ص ص 25-30، عمان، الأردن.
- صيام، محمد (2007). **دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة**، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- طافش، محمود (2004). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، ط1، عمان، دار الفرقان.
- الطعاني، حسن (2005). **الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبة**، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني (2006). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عبد السلام، على (2010). **أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي ضمن وظيفة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- عبد الهادي، جودت. (2006). **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه**، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العرايضة، رائدة (2012). **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحة عبد الله، ومحمود، ناريمان(2005). **الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية**، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- علي، عبد السلام (2010). **اخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي** . ورقة مقدمة لكلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سوريا.
- العمراني ، عبد الغني محمد إسماعيل (2004). **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العنزي، حمود عايد جمعان (2005). **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- عيسان، صالحة والعاني، وجيهه (2006). "دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان"، **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد (106)، 65- 93، سلطنة عمان.
- عيلوطي، رياض (2011). **من الإشراف إلى الإسناد**، الأردن: وزارة التربية والتعليم.

- الغالبي، طاهر والعامري، صالح، (2008). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (العمال والمجتمع)**، ط: 2، عمان، دار وائل للنشر.
- غراب، هشام وعطوان، أسعد (2009). اتجاهات معلمي المدارس الأساسية العليا نحو عملية الإشراف التربوي في المحافظة الوسطى في غزة، **بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي المعلم الفلسطيني- الواقع والمأمول**، الجامعة الإسلامية، غزة ، تاريخ 6 - 15 /8.
- الغنم، نورة أحمد (2007). رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية، **ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الحادي والعشرون**، وزارة التربية والتعليم، البحرين.
- مساد، عمر (2005). **الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي**، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- المدلل، نعيمة (2007). **تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي للمدارس الإعدادية بمحافظات غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- موقع وزارة التربية والتعليم
- ناصر، ابراهيم .(2006) .**التربية الأخلاقية** ، ط1 عمان: الأردن، دار وائل للنشر
- نجم عبود نجم (2006). **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، ط1، عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم (2012). **دليل تطور الإشراف التربوي**، مركز التدريب التربوي: الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، (2014). مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في الأردن لعام 2014، موقع وزارة التربية والتعليم، **www.moe.gov.jo**
- يحيى، سجى (2010). **درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York: NY.
- Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", **organizational Dynamics**,18 (3), 19-31
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994**). Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, North America: Sage, Thousand Oaks, CA
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**, New York: Harper.
- Basham, L. (2010). **Presidents as transformational or transactional leaders in higher education**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
- Big bee, J. (2012). Personal values, professional codes of ethics and ethical dilemmas in special education leadership. ***DAI-A*** 73/ 04. Proquest. UMI Dissertations
- Bolkan, S. & Goodboy, A. (2009). Transformational leadership in the classroom: fostering student learning, student participation, and teacher credibility. **Journal of Instructional Psychology**, 36 (4), 296-306.
- Colantonio, Jone N. (2005). "On Target: Combined Instructional Supervision and Staf Development", **Principal Leadership**, May, v(5), n(9), p. (30-34).
- Cook, P. F. ; Young J. R. ; Evensen, N. (2001). **Using Mediated Learning to Improve the Level of Reflection of Preservice Teacher,** Paper presented to international conference on learning potential: unlocking human potential to learn, Canada.

- Eady, C., Zepeda, S. J.(2007). Evaluation, Supervision, And Staff Development under Mandated Reform: The Perceptions and Practices of Rural Middle School Principals. **Rural Educator**, v(28), n(2), p(l-).
- Feng, F. (2011). A study on school leaders ethical orientations in Taiwan. **Ethics & Behavior**. Vol.21, No.4, Page 317.
- Glanz, J.,Shuman, V.,Sullivan, S.(2007). Impact of Instructional Supervision on Supervision and Student Achievement. Online Submission**, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA)**, Chicago, IL, Apr 13.
- Griffith, J. (2004). "Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance", **Journal of Educational Administration**, 42 (3), -333 356
- Groves, Delores E (1996**). The Effects of Transformational Leadership Behavior of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools in Cuyahoga County,** Ohio (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Akron
- Hirsh, s. (2004). Standard Need Critical Friend national staff development councilem, Available at **http:// www.nsdc.org/library/publications/results/resz-04hirs,cfm.**
- Jain, R. (2004). **Resolving Ethical Dilemmas**: The Servant-Leadership Perspective. Master Thesis. Royal Roads University, Canada
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership. ***DAI-A*** 71/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Kouzer, J. M. and Posner, B. Z. (2002), **The leadership challenges,** 3rd edn, Jossey- Bass, San Francisco: CA.

- Leithwood, K. A. (1992). "The Move Toward Transformational Leadership", **Educational Leadership**, 49 (5), 8-1
- McManus, K. A. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organizations. **DAI-B** 71/ 03. Proquest. UMI Dissertations
- Nany, D. ;Yendol, S. D. (2000). **From Readiness to Inquiry: the unfolding of supervision in the professional development school**. ERIC ED 468426.
- The north central regional technology in education consortium (NCRTEC).(2005). Coaching Stuff for Integrating Technology, Tips for Critical Friendsm, Available at **http://www.ncrtec.org/pd/11wt/coach/tips.htm.**
- Ovando, Martha N.&Huckestein , Ma. Luisa S.(2003): "**perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts"**, paper presented the American Educational Research Association Annual Conference , Chicago , Illinois
- Song, H.; Koszalka,T. A.; Grabowski, B. L. (2005) Exploring Instructional Designed Factor Prompting Reflective Thinking in Young. **Canadian Journal of Learning and Technology.** 31(2).
- Stacy, E. Alice, F. & Barbara, P. (2003). **Portrait of an Ethical Administrator**. Paper Presented at The Annual Conference of the American Association of School Administrators, Dissertation Abstract International. 64,p.14.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990). **The transformational leadership**, New York: John Wiley.
- Warren, A. Whisenant, M. Pedersen & Galen. C. (2010). Analyzing Ethics in the Administration of Interscholastic Sport. **Educational Management & Leadership**. 38 (1) 107 – 118.

- Yuki , G (1989) Managerial Leadership , A Review Theory and Research **, Journal of Management**, Vol. 15 No. 2.

الملحقات

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ/ة ....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

ومن خلال التجارب العالمية والإطار النظري في هذا المجال أعدت الباحثة استبانة تتكون من أربعة مبادئ أخلاقية للإشراف والإسناد التربوي

ونظراً لما عرف عنكم من خبرة ودراية في هذا المجال، أرجو إبداء رأيكم في فقراتها من حيث درجة وضوح الصياغة اللغوية، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة أم غير صالحة أم بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح علماً بأن الاستجابة عن الفقرات ستكون بدرجة عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحثة

غادة أبو قاعود

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل الإجابة المناسبة.

1) الجنس: **( ) ذكر** **( ) أنثى**

2) المؤهل العلمي

( ) دبلوم **( ) ماجستير**

( ) دكتوراه

3) مدة الخبرة في العمل

( ) أقل من 5 سنوات **( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**

( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات **( ) من 15 سنة فأكثر**

ثانياً: الجزء الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة		الانتماء للمبدأ		وضوح الصياغة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي عن طريق:								
1	تقديم خدمات تربوية ليحظى بإعجاب العاملين								
2	المثابرة لبناء قيم مشتركة لدى فريق العمل								
3	التنازل عن الحق الشخصي لتحقيق المصلحة العامة								
4	الترفع عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية								
5	الالتزام بالقيم المثلى في السلوك								
6	تجنب استغلال العاملين في إنجاز مهام شخصية								
7	الاتصاف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.								
8	الاتصاف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.								
9	تقبل نقد الآخرين برحابة صدر.								
10	الاعتراف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين.								
11	تجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.								
12	توزيع الواجبات على العاملين بعدالة.								
13	مسامحة المخطئ إنْ اعتذر.								
14	الاتصاف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.								
15	محبة الخير للمعلمين كمحبة الخير للذات.								

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة		الانتماء للمبدأ		وضوح الصياغة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
16	إنساب النجاح الذي يحققه إلى العاملين معه كافة.								
17	الاتصاف بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية.								
18	إعطاء انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عنه.								
19	المحافظة على أسرار العمل الإداري.								
20	الإخلاص في أداء الواجبات المنوطة به.								
21	كسب ثقة العاملين، بحيث ينظرون إليه كأنموذج وقدوة.								
22	التعامل مع الأخطاء كفرصة للتعلم عند اكتشافها								
المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي عن طريق:									
1	تحويل الرؤى إلى واقع ملموس حقيقي								
2	استخدام التفويض كفرصة للتطوير بنزاهة.								
3	دعم العمل بروح الفريق .								
4	تعزيز العاملين على أدائهم الجيّد								
5	تشجيع العاملين لتحقيق أعلى درجة لتوقعاتهم								
6	العمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الموكولة								
7	حفز العاملين لإلهامهم على تبني الرؤية.								
8	إلهام العاملين بإمكانية تحقيق الرؤية لكسب ثقتهم.								
9	العمل على بث الرؤية للتمكن من نشرها بين								

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة		الانتماء للمبدأ		وضوح الصياغة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	العاملين.								
المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية عن طريق:									
1	استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....).								
2	تشجيع العاملين على تغيير الوضع الراهن.								
3	إعطاء مهام تتحدى قدرات العاملين ولكنها قابلة للتحقق.								
4	استشعار العاملين بالمشكلات التربوية.								
5	تشجيع العاملين على طرح وتبني طرق جديدة لحل المشكلات الآنية.								
6	إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.								
المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية عن طريق:									
1	إبداء اهتمام بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من الآخرين.								
2	الالتفات شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم								
3	إظهار الامتنان للعاملين عندما ينجزون عملهم بشكل جيد.								
4	التعامل مع كل شخص من العاملين بأسلوب يتلاءم مع شخصيته								

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة		الانتماء للمبدأ		وضوح الصياغة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
5	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين								
6	تفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم.								
7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.								

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

وللمدونة الأخلاقية

الرقم	الاسم	جهة العمل	الاستبانة	المدونة
1	أ. د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية	*	
2	أ. د هاني الطويل	الجامعة الأردنية	*	
3	أ.د محمد العمايرة	جامعة عمان العربية	*	
4	أ. د عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية	*	
5	أ. د كمال الدواني	جامعة الشرق الأوسط	*	
6	أ. د عبد الجبار البياتي	جامعة الشرق الأوسط	*	
7	د. صالح عبابنة	الجامعة الأردنية	*	
8	د. عبدالله سالم الزعبي	جامعة العلوم الإسلامية	*	*
9	د. محمد فالح الجبور	مديرية لواء الجيزة	*	
10	د. عدنان العابد	الجامعة الأردنية	*	
11	د. ابراهيم النعانعة	جامعة العلوم الإسلامية		*
12	د. أحمد الكيلاني	جامعة العلوم الإسلامية		*
13	د. صالح الخوالدة	جامعة العلوم الإسلامية		*
14	د. أحمد العياصرة	جامعة العلوم الإسلامية		*

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

السادة المشرفين التربويين المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تمّ إعداد الاستبانة المرفقة والتي تتكون من (44 فقرة).

لذا يرجى التفضل بقراءتها والإجابة بموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) مقابل كل فقرة وحسب درجة الحكم التي تتوافق مع وجهة نظركم.

وأود أن أبين لكم أن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

غادة أبو قاعود: الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل الإجابة المناسبة.

1) الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2) المؤهل العلمي

( ) دبلوم ( ) ماجستير

( ) دكتوراه

3) مدة الخبرة في العمل

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات ( ) من 15 سنة فأكثر

ثانياً: الجزء الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المبدأ الأخلاقي الأول: التأثير المثالي عن طريق:						
1	تقديم خدمات تربوية ليحظى بإعجاب العاملين					
2	المثابرة لبناء قيم مشتركة لدى فريق العمل					
3	التنازل عن الحق الشخصي لتحقيق المصلحة العامة					
4	الترفع عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية					
5	الالتزام بالقيم المثلى في السلوك					
6	تجنب استغلال العاملين في إنجاز مهام شخصية					
7	الاتصاف بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.					
8	الاتصاف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.					
9	تقبل نقد الآخرين برحابة صدر.					
10	الاعتراف بارتكاب الخطأ أمام الآخرين.					
11	تجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة من					

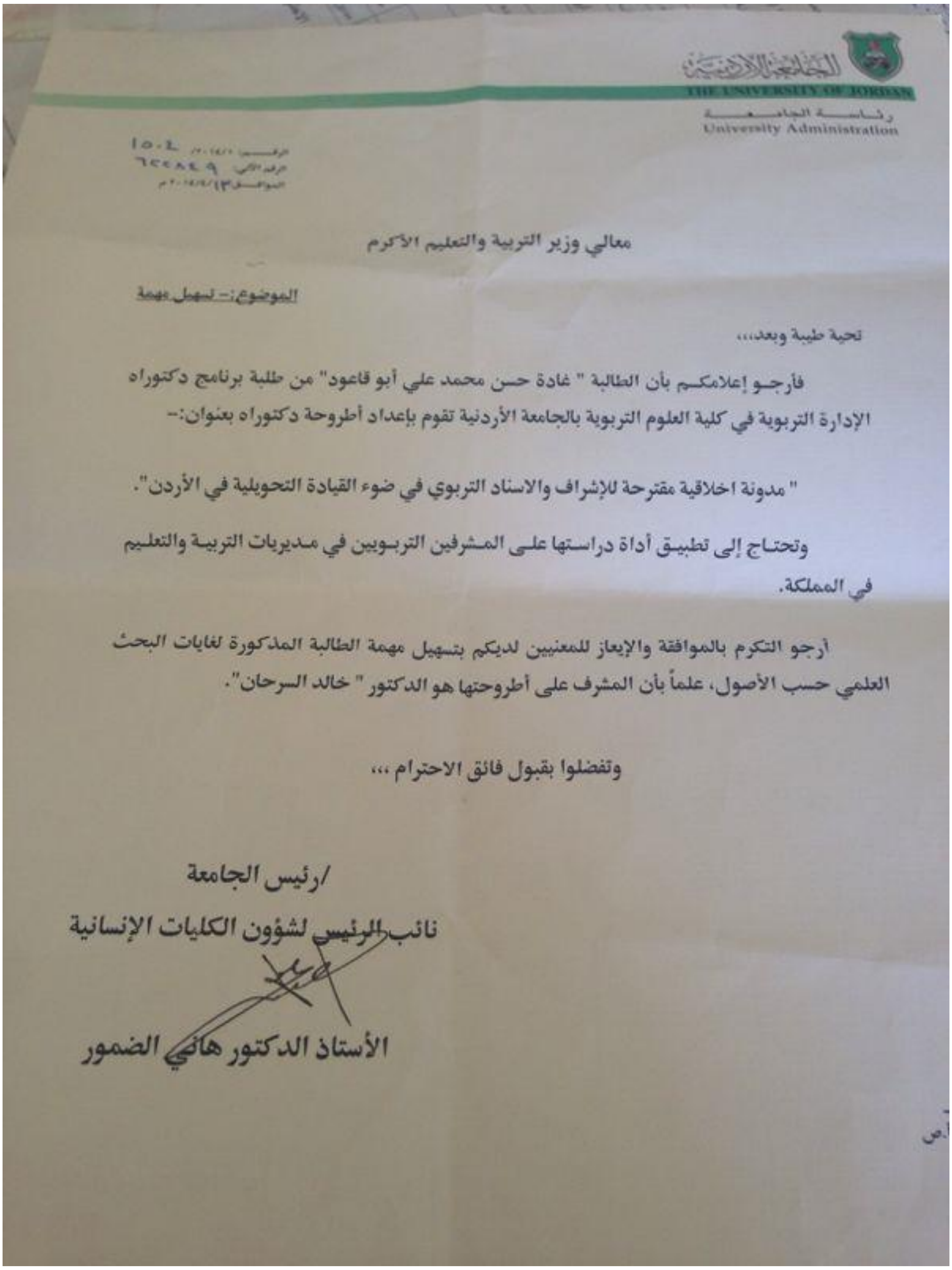
الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	العاملين في المدرسة.					
12	توزيع الواجبات على العاملين بعدالة.					
13	التسامح مع العاملين عن طريق إعطاء فرصة جديدة.					
14	الاتصاف بالحلم فلا يغضب من أعمال الآخرين.					
15	محبة الخير للمعلمين كمحبة الخير للذات.					
16	إنساب النجاح الذي يحققه إلى العاملين معه.					
17	الاتصاف بالموضوعية في اتخاذ القرارات.					
18	إعطاء الانطباع الإيجابي للمسؤولين عنه.					
19	المحافظة على أسرار العمل الإداري.					
20	الإخلاص في أداء الواجبات المنوطة به.					
21	كسب ثقة العاملين، بحيث ينظرون إليه كأنموذج وقدوة.					
22	التعامل مع الأخطاء كفرصة للتعلم عند اكتشافها					
المبدأ الأخلاقي الثاني: الحفز الإلهامي عن طريق:						
1	تحويل الرؤى إلى واقع ملموس حقيقي					
2	استخدام التفويض كفرصة للتطوير بنزاهة.					
3	دعم العمل بروح الفريق .					

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
4	تعزيز العاملين على أدائهم الجيّد					
5	تشجيع العاملين لتحقيق أعلى درجة لتوقعاتهم					
6	العمل على توفير إحساس تشاركي بالمهام الموكولة					
7	حفز العاملين لإلهامهم على تبني الرؤية.					
8	إلهام العاملين بإمكانية تحقيق الرؤية لكسب ثقتهم.					
9	العمل على بث الرؤية للتمكن من نشرها بين العاملين.					
المبدأ الأخلاقي الثالث: الاستثارة الفكرية عن طريق:						
1	استخراج أفكار العاملين بطرق مختلفة(أسئلة سابرة، وموجهة، لغة الجسد....).					
2	تشجيع العاملين على تغيير الوضع الراهن.					
3	إعطاء مهام تتحدى قدرات العاملين ولكنها قابلة للتحقق.					
4	استشعار العاملين بالمشكلات التربوية.					
5	تشجيع العاملين على طرح وتبني طرق جديدة لحل المشكلات الآنية.					
6	إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل السابقة بطرق جديدة.					
المبدأ الأخلاقي الرابع: الاعتبارية الفردية عن طريق:						

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1	إبداء اهتمام بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من الآخرين.					
2	إرعاء انتباها شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم					
3	إظهار الامتنان للعاملين عندما ينجزون عملهم بشكل جيد.					
4	التعامل مع كل شخص من العاملين بأسلوب يتلاءم مع شخصيته					
5	الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين					
6	تفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم.					
7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة الأردنية



الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " غادة حسن محمد علي أبو قاعود" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:-

" مدونة اخلاقية مقترحة للإشراف والاسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن".

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في المملكة.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحتها هو الدكتور " خالد السرحان".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم

إلى مديريات التربية والتعليم في الأردن

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/١٠\٢٣٢٩٣
التاريخ ٦ رجب ١٤٣٥
الموافق ٢٠١٤/٠٥/٠٥

السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة
السيد مدير التربية والتعليم للواء الرصيفة
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة إربد
السيد مدير التربية والتعليم للواء بني عبيد
السيد مدير التربية والتعليم للواء المزار الشمالي
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة الكرك
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة الطفيلة
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة العقبة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة غادة حسن "محمد علي" أبو قاعود تقوم بإجراء دراسة عنوانها "مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية/ الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المشرفين التربويين في المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

ا وزير التربية والتعليم

عمر علي الخصاونة
مدير السياسات والتخطيط الإستراتيجي

نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ٣/١٠
المرفقات : ٥ صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

A PROPOSED CODE OF ETHICS FOR EDUCATIONAL SUPERVISION AND MENTOR-COACHING IN THE LIGHT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN JORDAN

By

Ghada Hasan Abu Qa'oud

Supervisor

Dr. Kalid Al-Sarhan

ABSTRACT

This study aimed to develop a code of ethics proposed for the supervision and Mentor-Coaching in the light of the transformational leadership in Jordan.The sample was selected as a stratified random one which was consisted of (577) individuals. A questionnaire was developed to collect data. Its validity and reliability were verified.

The results of the study indicated that the degree of the supervisors' participation of professional ethics in the light of the transformational leadership in Jordan were intermediate. Intellectual stimulation came in the first rank, the ideal influence came in the second rank, the field of catalysis inspiration came in the level before the last, and individual consideration field came in recent rank. The results also showed the presence of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the average of the educational supervisors' practice of professional ethics in the light of the transformational leadership in Jordan, according to sex for the benefit of females. The results also revealed the presence of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the average of the educational supervisors' practice of professional ethics in the light of the transformational leadership in Jordan, according to qualification for the benefit of those who have master degree . The results also showed a lack of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the average of the educational supervisors' practice of professional ethics in the light of

the transformational leadership in Jordan, according to practical experience. Also, the results showed the need to develop a code of ethics for the supervision and the mentor-coaching in the light of the transformational leadership in Jordan.

In the light of the results of the study, It is recommended to invite the Ministry of Education to adopt the proposed code of ethics, and make follow up to the supervisors working at the present time to activate and apply ethical principles proposed in this study.